Đ NM TLGD 15

HỌC VIỆN BÁO CHÍ VÀ TUYÊN TRUYỀN
KHOA TÂM LÝ - GIÁO DỤC VÀ NGHIỆP VỤ SƯ PHẠM

GIÁO TRÌNH

TÂM LÝ HỌC LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

Chủ biên: TS. Trần Thị Minh Ngọc

HÀ NỘI – 2015

LỜI MỞ ĐẦU

Tâm lý học lãnh đạo, quản lý là một khoa học nằm trong hệ thống các khoa học nghiên cứu về con người. Môn học Tâm lý học lãnh đạo, quản lý giúp cho sinh viên nắm được bản chất tâm lý của con người trong công tác lãnh đạo, quản lý; vận dụng những kiến thức về các hiện tượng tâm lý, quy luật tâm lý của đối tượng quản lý, của chủ thể lãnh đạo, quản lý vào hoạt động lãnh đạo, quản lý. Tâm lý lãnh đạo, quản lý là một môn học trong chương trình đào tạo cử nhân của nhiều chuyên ngành thuộc Học viện Báo chí và Tuyên truyền.

Vì vậy việc biên soạn ***"Giáo trình Tâm lý học lãnh đạo, quản lý"*** nhằm phục vụ việc học tập và nghiên cứu của sinh viên là rất cần thiết. Cuốn sách này bao gồm 6 chương, đề cập đến những vấn đề lý luận cơ bản về Tâm lý học trong công tác lãnh đạo, quản lý và kết hợp với những nghiên cứu thực tiễn được đặt ra trong tình hình mới của đất nước ta.

Đây là cuốn giáo trình về môn Tâm lý học lãnh đạo, quản lý được xây dựng theo chương trình đào tạo của Học viện nên không tránh khỏi những hạn chế. Khoa Tâm lý – Giáo dục và nghiệp vụ sư phạm rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các giảng viên và sinh viên để bổ sung hoàn thiện hơn nữa giáo trình cho môn học này.

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU
CHƯƠNG I: ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA TÂM LÝ HỌC LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ 1
I. Sơ lược lịch sử hình thành và phát triển tâm lý học lãnh đạo, quản lý 1
II. Một số khái niệm của tâm lý học lãnh đạo, quản lý 4
III. Đối tượng, nhiệm vụ và ý nghĩa của Tâm lý học lãnh đạo, quản lý . 8
IV. Các phương pháp nghiên cứu của tâm lý học lãnh đạo quản lý 11
CHƯƠNG II: ĐỐI TƯỢNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ 17
I. Cá nhân – đối tượng của hoạt động quản lý 17
II. Tập thể 25
CHƯƠNG III: TÂM LÝ HỌC VỀ HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO - QUẢN LÝ 40
I. Khái quát chung về hoạt động lãnh đạo quản lý 40
II. Cấu trúc của hoạt động quản lý 46
III. Cơ cấu hoạt động của người lãnh đạo, quản lý 51
CHƯƠNG IV: GIAO TIẾP TRONG HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ .. 56
I. Những vấn đề chung về giao tiếp 56
II. Giao tiếp trong hoạt động lãnh đạo, quản lý 63
CHƯƠNG V: NHÂN CÁCH NGƯỜI LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ 67
I. Khái quát chung về nhân cách người lãnh đạo, quản lý 688
II. Cấu trúc nhân cách người lãnh đạo, quản lý 71
III. Những yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển nhân cách người lãnh đạo, quản lý 84
CHƯƠNG VI: PHONG CÁCH VÀ UY TÍN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ 91
A. PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ 91
I. Khái niệm về phong cách lãnh đạo, quản lý 91
II. Phân loại phong cách lãnh đạo 95
III. Các yếu tố ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo 98
B. UY TÍN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ 102
I. Khái quát chung về uy tín của người lãnh đạo, quản lý 102
II. Những yếu tố tạo nên uy tín của người lãnh đạo, quản lý 105
III. Nguyên nhân làm mất hoặc giảm uy tín cuả người lãnh đạo, quản lý 111
IV. Những biện pháp cơ bản xây dựng và nâng cao uy tín 112
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO 116

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA
HỒ CHÍ MINH
HỌC VIỆN BÁO CHÍ VÀ TUYÊN TRUYỀN
***

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc
***

CHƯƠNG TRÌNH GIÁO DỤC ĐẠI HỌC

ĐỀ CƯƠNG CHI TIẾT HỌC PHẦN

Tên học phần: Tâm lý học lãnh đạo, quản lý

Mã học phần: TG01005

Số tín chỉ: 2

Khoa/Bộ môn: Tâm lý giáo dục và nghiệp vụ sư phạm

1. Thông tin về giảng viên

Giảng viên 1:

- Họ và tên: Trần Thị Minh Ngọc
- Chức danh, học hàm, học vị: Tiến sĩ, Giảng viên chính
- Đơn vị công tác: Khoa Tâm lý giáo dục và Nghiệp vụ sư phạm
- Email: minhngoc351@gmail.com
- Điện thoại: 0912152033

Giảng viên 2:

- Họ và tên : Lý Thị Minh Hằng
- Chức danh, học hàm, học vị: Tiến sĩ, giảng viên
- Đơn vị công tác: Khoa Tâm lý giáo dục và nghiệp vụ sư phạm
- Email: hanglyminh73@gmail.com
- Điện thoại: 0913378728

2. Thông tin chung về học phần

- Tên học phần: Tâm lý học lãnh đạo, quản lý
- Mã học phần: TG01005
- Số tín chỉ: 2
- Học phần tiên quyết: Các môn Mác Lênin

- Loại học phần: bắt buộc

- Phân bổ tín chỉ:

+ Giờ lý thuyết: 1,5

+ Giờ thực hành: 0,5

- Khoa/Bộ môn phụ trách học phần: Tâm lý giáo dục và Nghiệp vụ sư phạm

3. Muc tiêu của học phần:

3.1. Mục tiêu chung

Sinh viên nắm vững tri thức khoa học về tâm lý của chủ thể và đối tượng trong hoạt động lãnh đạo, quản lý.

3.2. Mục tiêu cụ thể:

Sau khi sinh viên học xong học phần Tâm lý học trong công tác lãnh đạo, quản lý, sinh viên có khả năng:

- Kiến thức: Sinh viên có những hiểu biết về đặc điểm tâm lý, quy luật tâm lý của con người trong công tác lãnh đạo, quản lý, từ đó rút ra ý nghĩa thực tiễn trong hoạt động lãnh đạo, quản lý.

- Kỹ năng:

+ Kỹ năng cứng: Sinh viên hình thành một số các kỹ năng cơ bản sau:

. Hiểu về tâm lý của con người.

. Hiểu về các biện pháp tác động vào con người.

. Có kỹ năng tạo ra các mối quan hệ ứng xử tốt với con người.

+ Kỹ năng mềm:

. Linh hoạt, mềm dẻo khi tiếp cận, giao tiếp và hoạt động cùng nhau để đem lại lợi ích cho cá nhân và xã hội.

. Xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp trong hoạt động và cuộc sống.

- Thái độ: Sinh viên có phương hướng và biện pháp để tự bồi dưỡng để rèn luyện bản thân theo yêu cầu của nghề nghiệp.

4. Tóm tắt nội dung học phần:

Tâm lý học lãnh đạo, quản lý là một khoa học thuộc hệ thống các khoa học nghiên cứu về con người, là môn học trong chương trình đào tạo cử nhân

của nhiều chuyên ngành thuộc Học viện Báo chí và Tuyên truyền. Nội dung của học phần bao gồm 6 chương đề cập đến những vấn đề lý luận cơ bản về khía cạnh tâm lý trong công tác lãnh đạo, quản lý, đồng thời kết hợp với những nghiên cứu thực tiễn được đặt ra trong tình hình mới của đất nước ta. Trên cơ sở đó, sinh viên sẽ vận dụng những kiến thức về tâm lý của đối tượng quản lý cũng như của chủ thể lãnh đạo, quản lý vào hoạt động lãnh đạo, quản lý. Môn học này là cơ sở để sinh viên tiếp tục nghiên cứu các học phần tiếp theo trong chuyên ngành đào tạo.

5. Nội dung chi tiết và chuẩn đầu ra học phần

Mục tiêu/ Nội dung	Bậc 1(nhớ)	Bậc 2(hiểu, áp dụng)	Bậc 3(phân tích, tổng hợp, đánh giá, sáng tạo)	Hình thức, thời lượng, phương pháp tổ chức dạy học	Yêu cầu đối với sinh viên
Chương 1: Tâm lý học lãnh đạo, quản lý là một khoa học	1.1 Đối tượng, nhiệm vụ nghiên cứu của TLHLĐ,QL	1.1 Nắm được đối tượng, nhiệm vụ nghiên cứu của TLHLĐ,QL	1.1. Phân biệt được đối tượng, nhiệm vụ nghiên cứu của TLHLĐ,QL và các khái niệm cơ bản của TLHLĐ,QL	- Hình thức: Tập trung - Thời lượng: 5 tiết - Phương pháp: thuyết trình, thảo luận nhóm, nêu và giải quyết vấn đề.	Sinh viên đọc trước giáo trình, học trên lớp và tự nghiên cứu tài liệu
	1.2 . Ý nghĩa của TLHLĐ, QL	1.2. Hiểu được ý nghĩa của TLHLĐ, QL	1.2. Phân tích được các ý nghĩa của TLHLĐ,QL		

	1.3.Các phương pháp nghiên cứu của TLHLĐ,QL.	1.3. Nắm được các phương pháp nghiên cứu của TLHLĐ,QL	Phân tích được các phương pháp nghiên cứu của TLHLĐ,QL		
Chương 2: Cá nhân-đối tượng của hoạt động lãnh đạo, quản lý	2.1. Một số đặc điểm tâm lý cá nhân.	2.1. Hiểu được các đặc điểm tâm lý của cá nhân (nhu cầu, năng lực, tính cách và khí chất) và ý nghĩa của nó trong hoạt động lãnh đạo, quản lý.	2.1. Phân tích, đánh giá được các đặc điểm tâm lý của cá nhân và ý nghĩa của nó trong hoạt động lãnh đạo, quản lý.	- Hình thức: Tập trung - Thời lượng: 7tiết - Phương pháp: thuyết trình, thảo luận nhóm, nêu và giải quyết vấn đề.	Sinh viên đọc trước giáo trình trước khi lên lớp, tích cực, chủ động học trên lớp và tự học.
	2.2. Con người vừa là chủ thể và vừa là khách thể của hoạt động lãnh đạo, quản lý.	2.2. Nắm được con người với tư cách vừa là chủ thể và vừa là khách thể của hoạt động lãnh đạo, quản lý.	2.2. Phân tích được con người vừa là chủ thể và vừa là khách thể của hoạt động lãnh đạo, quản lý.		

Chương 3: Tập thể - đối tượng của hoạt động lãnh đạo, quản lý	3.1. Khái quát chung về tập thể	3.1. Nắm được khái niệm tập thể, đặc điểm tập thể, các giai đoạn phát triển của tập thể.	3.1. Phân tích được các đặc điểm và các giai đoạn phát triển của tập thể và ý nghĩa của nó trong hoạt động lãnh đạo, quản lý.	- Hình thức: Tập trung - Thời lượng: 10 tiết - Phương pháp: thuyết trình, thảo luận nhóm, nêu và giải quyết vấn đề.	Sinh viên đọc trước giáo trình trước khi lên lớp, tích cực, chủ động học trên lớp và tự học
	3.2. Các hiện tượng tâm lý trong tập thể	3.2. Hiểu được các hiện tượng tâm lý trong tập thể.	3.2. Phân tích đánh giá các hiện tượng tâm lý trong tập thể.		
Chương 4: Cơ sở tâm lý học của hoạt động lãnh đạo, quản lý	4.1. Khái quát chung về hoạt động lãnh đạo, quản lý	4.1. Nắm được khái niệm hoạt động lãnh đạo, quản lý. Các đặc điểm và cấu trúc của hoạt động lãnh đạo, quản lý.	4.1. Phân tích được các đặc điểm của hoạt động lãnh đạo, quản lý và cấu trúc của nó.	- Hình thức: Tập trung - Thời lượng: 5 tiết - Phương pháp: thuyết trình, thảo luận nhóm, nêu và giải quyết vấn đề.	Sinh viên đọc trước giáo trình trước khi lên lớp, tích cực, chủ động học trên lớp và tự học
	4.2. Phong cách lãnh đạo, quản lý.	4.2. Hiểu được khái niệm phong cách lãnh đạo, quản lý và phân loại	4.2. Phân tích, đánh giá các kiểu phong cách lãnh đạo, quản lý. Các yếu tố ảnh		

		phong cách lãnh đạo, quản lý.	hưởng đến phong cách lãnh đạo, quản lý và rút ra kết luận cần thiết khi sử dụng phong cách lãnh đạo, quản lý.		
Chương 5: Nhân cách người lãnh đạo, quản lý	5.1. Khái quát chung về nhân cách người lãnh đạo, quản lý.	5.1. Nắm được khái niệm nhân cách, nhân cách người lãnh đạo, quản lý.	5.1. Phân tích được khái niệm nhân cách người lãnh đạo, quản lý.	- Hình thức: Tập trung - Thời lượng: 6.5 tiết - Phương pháp: thuyết trình, thảo luận nhóm, nêu và giải quyết vấn đề.	Sinh viên đọc trước giáo trình trước khi lên lớp, tích cực, chủ động học trên lớp và tự học
	5.2. Cấu trúc nhân cách người lãnh đạo, quản lý.	Hiểu được mô hình nhân cách của người lãnh đạo, quản lý.	Phân tích, đánh giá về phẩm chất và năng lực trong nhân cách người lãnh đạo, quản lý.		
	5.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển nhân cách	5.3. Hiểu được các yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển nhân cách	5.3. Phân tích, đánh giá được những yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển nhân cách của		

	người lãnh đạo, quản lý.	của người lãnh đạo, quản lý.	người lãnh đạo, quản lý và mối quan hệ giữa các yếu tố này.		
Chương 6: Phong cách và Uy tín người lãnh đạo, quản lý.	A. PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ			- Hình thức: Tập trung - Thời lượng: 5 tiết - Phương pháp: thuyết trình, thảo luận nhóm, nêu và giải quyết vấn đề.	Sinh viên đọc trước giáo trình trước khi lên lớp, tích cực, chủ động học trên lớp và tự học
	I. Khái niệm về phong cách lãnh đạo, quản lý	Nắm được khái niệm phong cách, khái niệm phong cách của người lãnh đạo, quản lý	Phân tích được khái niệm phong cách của người lãnh đạo quản lý		
	II. Phân loại phong cách lãnh đạo	Hiểu và nắm được các loại phong cách lãnh đạo quản lý	Phân tích các loại phong cách lãnh đạo quản lý		
	III. Các yếu tố ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo	Nắm được những yếu tố ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo quản lý	Phân tích được các yếu tố ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo quản lý		
	B. UY TÍN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ				
	I. Khái niệm chung về uy tín người lãnh đạo,	Nắm được khái niệm uy tín, khái niệm uy tín	Phân tích được khái niệm uy tín của người lãnh đạo, quản		

	quản lý.	của người lãnh đạo, quản lý.	lý.		
	II. Những yếu tố tạo nên uy tín của người lãnh đạo, quản lý.	Hiểu được những yếu tố tạo nên uy tín của người lãnh đạo, quản lý.	Phân tích đánh giá các yếu tố tạo nên uy tín của người lãnh đạo, quản lý.		
	III. Các biện pháp cơ bản xây dựng và nâng cao uy tín.	Nắm được các biện pháp cơ bản xây dựng và nâng cao uy tín.	Phân tích được các biện pháp cơ bản để xây dựng và nâng cao uy tín.		

6. Phương pháp và hình thức kiểm tra đánh giá

Loại hình	Hình thức	Trọng số điểm
Đánh giá ý thức	Bài kiểm tra ngắn, bài tập, thảo luận trên lớp…	0.15
Đánh giá định kỳ	Tiểu luận, bài tập, bài kiểm tra	0.15
Thi hết học phần	Viết, vấn đáp, tiểu luận, bài tập lớn	0.7

CHƯƠNG I
ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA TÂM LÝ HỌC LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

I. Sơ lược lịch sử hình thành và phát triển tâm lý học lãnh đạo, quản lý

Thời kỳ Cổ đại, những kỹ xảo tinh vi như quản lý tập trung và dân chủ đã được áp dụng. Nhà triết học nổi tiếng Xôcrát (thế kỷ IV-III TCN) có nói: Những người biết cách sử dụng con người sẽ điều khiển công việc hoặc cá nhân hay tập thể một cách sáng suốt. Trong khi những người không biết làm như vậy sẽ mắc sai lầm trong việc điều hành cả hai việc này.

Tư tưởng về quản lý con người nói chung và những yêu cầu về người đứng đầu cai trị dân nói riêng còn được tìm thấy trong quan điểm của nhà triết học cổ đại Hy Lạp là Platôn. Ông cho rằng mọi sự thay đổi đều phụ thuộc vào người đứng đầu và ông cũng đòi hỏi rất cao ở người đứng đầu cai trị dân về phẩm chất đạo đức, về năng lực. Ông còn đề cao vai trò của những người làm công việc cai trị dân.

Thời Trung cổ, người ta đã biết dùng phương pháp kế toán kép. Nhờ đó mà các nhà buôn bán biết được tình hình tiền mặt và hàng tồn kho để kiểm soát được nguồn tiền mặt của mình.

Vào thế kỷ XVIII, cuộc cách mạng công nghiệp Anh đã tạo tiền đề cho sự phát triển của tư duy quản lý. Thời kỳ này đã xuất hiện những tư tưởng cho rằng việc quản lý các quá trình kinh tế - xã hội cần phải được tiến hành một cách khoa học. Xã hội lúc này cũng xuất hiện nhu cầu: tổ chức việc sản xuất, kinh doanh như thế nào để đạt được hiệu quả cao. Từ đó xuất hiện cuộc vận động quản lý theo khoa học. Người khởi xướng và sáng lập ra cuộc vận động này là Frederich Winslow Taylor – nhà quản lý học, nhà tâm lý học, nhà tổ chức lao động khoa học. Ông là người đã nỗ lực không ngừng để đưa khoa học vào quản lý công nghiệp. Ông muốn có sự cải cách lớn trong quản lý:

Quản lý và tổ chức nhà máy từ không chuyên nghiệp sang chuyên nghiệp. Năm 1911 ông xuất bản cuốn "Các nguyên tắc quản lý theo khoa học", ngay sau đó cuốn sách đã được dịch ra tám thứ tiếng ở Châu Âu và tiếng Nhật. Người ta gọi ông là "Cha đẻ của thuyết quản lý theo khoa học", "Cha đẻ của sản xuất theo dây chuyền". Ông là người đánh dấu cho sự ra đời của thuyết quản lý theo khoa học. Tư tưởng của F. Taylor là: chú trọng tính hợp lý của hành vi và thao tác của người lao động, tiêu chuẩn hoá công việc, chuyên môn hoá công việc; lấy lợi ích kinh tế để thúc đẩy người lao động tích cực; đánh giá được vị trí quan trọng của con người, của quan hệ người – người và của người quản lý.

Cùng thời với Taylor là Henry Fayol – nhà quản lý người Pháp. Ông cũng chú trọng áp dụng những vấn đề cơ bản của khoa học quản lý vào các lĩnh vực xã hội. Năm 1915 ông viết cuốn sách nổi tiếng "Quản lý hành chính chung và quản lý trong công nghiệp", cuốn sách của ông chứng minh: Quản lý theo khoa học không chỉ giới hạn ở các xí nghiệp kinh doanh mà còn có thể áp dụng phổ biến cho các lĩnh vực quản lý khác. Theo ông quản lý bao gồm: dự đoán, lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp, kiểm tra. Tổ chức theo ông gồm hai bộ phận chính là tổ chức vật chất và tổ chức con người. Ông được coi là người có tư tưởng xuất chúng về lý thuyết quản lý.

Những năm đầu của thế kỷ XX, Eltơn Mayo, Mary Parker Follet, Hugo Munsterberg đã đi vào nghiên cứu các vấn đề tâm lý xã hội trong quản lý. Các nhà nghiên cứu này cho rằng hiệu quả quản lý không phải chỉ phụ thuộc vào cách thức quản lý khoa học mà còn phụ thuộc vào thực chất các mối quan hệ con người trong quản lý. F. Mayo đã viết cuốn sách "Các vấn đề con người trong nền văn minh công nghiệp" và theo ông lý thuyết quản lý hiện đại cần phải dựa vào thành tựu Tâm lý học. Ông đã đề ra học thuyết mới về quản lý: Học thuyết về mối quan hệ người – người trong sản xuất.

Nói đến sự phát triển của tư duy quản lý hơn một thế kỷ qua, người ta coi F.Taylor là người khởi xướng, là cha đẻ của thuyết quản lý theo khoa học.

Hiện nay người ta cho đỉnh cao của thuyết quản lý theo khoa học là Peter Drucker – người Áo (sinh năm 1909). Ông đã đưa tư duy quản lý phù hợp với thời hiện đại. Ông đã tổng kết các tư tưởng quản lý trước đây trở thành một mô hình phù hợp với thời hiện đại. Ông được đánh giá là nhà quản lý đương thời và có nhiều ảnh hưởng tới hoạt động quản lý trong xã hội hiện đại.

Tâm lý học quản lý ra đời với tư cách là một chuyên ngành của tâm lý học trên cơ sở quản lý theo khoa học. Sự ra đời của Tâm lý học quản lý gắn liền với sự hình thành "Học thuyết quan hệ của con người do Eltơn Mayol xây dựng và một số đóng góp của các nhà tâm lý học ứng dụng trong lĩnh vực nghiên cứu về bản chất quyền lực trong quản lý và mối quan hệ con người như: Hugo Munsterberg – nhà tâm lý học người Đức. Các ông đã cho rằng hiệu quả lao động không chỉ tăng lên nhờ cách thức quản lý khoa học mà nó còn phụ thuộc vào bản chất các mối quan hệ con người trong quản lý. Học thuyết "các mối quan hệ con người" ra đời đã lưu ý các chủ doanh nghiệp tư bản chú ý đến tính chất các mối quan hệ giữ người quản lý và người công nhân. Tuy nhiên, vì bản chất các mối quan hệ giữa tư bản và công nhân mang tính chất đối kháng nên về nguyên tắc khó có thể xây dựng được các mối quan hệ con người thực sự tốt đẹp".

Tâm lý học quản lý ở phương Tây, từ những năm 30 của thế kỷ XX đến phát triển theo hướng thực dụng, đặc biệt sự ra đời và phát triển của tâm lý học hành vi của I.Oát sơn nhà tâm lý học người Mỹ đã ảnh hưởng đến khoa học quản lý.

Chủ nghĩa Mác – Lênin ra đời đã tạo ra một bước ngoặt to lớn đối với sự phát triển kinh tế, văn hóa, chính trị xã hội còn khoa học của loài người. Dưới sự lãnh đạo của V.I.Lênin trong quá trình xây dựng chủ nghĩa xã hội của nước Nga Xô Viết, khoa học quản lý cung với tâm lý học quản lý và các khoa học khác được quan tâm là phát triển mạnh mẽ. Quán triệt chỉ thị của V.I.Lênin nhà nước Nga Xô viết đã sớm quan tâm và vận dụng những tri thức tâm lý học vào lĩnh vực quản lý con người. Tháng 3-1924 hội nghị lần thứ hai

về tổ chức lao động kha học được tiến hành. Trong hội nghị đã có nhiều tác giả trình bày những kết quả nghiên cứu về tâm lý học quản lý.

Đến cuối những năm 50, đầu năm 60 của thế kỷ XX, lĩnh vực tâm lý học quản lý đặc biệt được quan tâm. Trong các nhà máy, xí nghiệp người ta yêu cầu lãnh đạo phải xác định được những chỉ tiêu xã hội còn tâm lý trong kế hoạch sản xuất nghĩa là yêu cầu người lãnh đạo, quản lý phải quan tâm giải quyết những vấn đề của con người trong tập thể lao động như: xây dựng mối quan hệ đúng đắn giữa người lãnh đạo với tập thể, với cấp dưới, cải thiện đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.... Tầm quan trọng của tâm lý học quản lý được thực hiện hóa vào những năm 70 của thế kỷ XX, đặt ra sự cần thiết, cấp bách của việc nghiên cứu các khía cạnh tâm lý học quản lý như: nhân cách người lãnh đạo, các biện pháp cách thức tác động vào tâm lý con người... Nhiều giáo trình tâm lý học quản lý của các tác giả Liên Xô được ra đời sử dụng trong các lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý như của các tác giả như: A.G.Xorôcôvôi 1971; V.M.Puskin 1970, V.M.Sepen 1972; B.E.Lômốp 1967.

Ở nước ta, khoa học tâm lý phát triển tương đối muộn, năm 1958 khoa tâm lý giáo dục của trường Đại học sư phạm Hà Nội được thành lập. Sự phát triển của khoa học tâm lý gắn liền với những đóng góp của các nhà khoa học như: Nguyễn Đức Minh, Phạm Minh Hạc, Hồ Ngọc Đại, Phạm Tất Dong, Đỗ Long, Trần Trọng Thủy... và nhiều tác giả khác.

II. Một số khái niệm của tâm lý học lãnh đạo, quản lý

1. Khái niệm quản lý

Khi các nhóm xã hội, các cộng đồng người được hình thành và phát triển thì xã hội loài người xuất hiện nhu cầu: cần phải nắm bắt được sự vận động của các nhóm xã hội, các cộng đồng người và làm cho nó vận động theo một quỹ đạo nhất định. Quản lý là một hoạt động cần thiết cho tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội. Ở đâu có con người tạo lập nên các nhóm xã hội là ở đó cần đến quản lý. Khái niệm quản lý được sử dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực. Trong lịch sử, có rất nhiều định nghĩa về quản lý như:

- Quản lý là cai trị một tổ chức.

- Quản lý là biết chính xác điều mình muốn người khác làm và sau đó thấy được rằng họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất, hiệu quả nhất.

- Quản lý là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm tác động đến hoạt động của con người để đạt mục tiêu của tổ chức.

- Quản lý là nghệ thuật khiến công việc được thực hiện thông qua người khác.

- Quản lý là sự tác động có định hướng, có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý lên đối tượng (khách thể) quản lý nhằm đạt được những mục tiêu nhất định trong điều kiện biến động của môi trường.

- Các nhà khoa học quản lý Mỹ quan niệm: "Quản lý là một hoạt động thiết yếu, đảm bảo phối hợp những nỗ lực cá nhân nhằm đạt được mục tiêu của nhóm, với tư cách thực hành thì cách quản lý là một nghệ thuật, còn kiến thức có tổ chức về quản lý là một khoa học".

- Tác giả GS Đỗ Hoàng Toàn định nghĩa: "Quản lý là sự tác động có tổ chức của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện biến đổi của môi trường".

Các định nghĩa trên mặc dù khác nhau nhưng cho thấy trong hoạt động quản lý tồn tại:

1. Chủ thể quản lý: Chủ thể quản lý là nhân tố quyết định hoạt động quản lý, là người thực hiện các tác động đến đối tượng quản lý. Chủ thể quản lý có thể là một cá nhân cũng có thể là một nhóm người

2. Đối tượng quản lý có thể là:

+ Tự nhiên vô sinh: Nhà xưởng, ruộng đất, máy móc thiết bị, sản phẩm…

+ Tự nhiên hữu sinh: vật nuôi, cây trồng…

+ Con người: gia đình, tổ chức, đơn vị, tập thể…

Với đối tượng quản lý là con người còn có thể gọi là quản lý xã hội. Trong quản lý xã hội được chia thành ba lĩnh vực cơ bản: quản lý nhà nước, quản lý kinh tế, quản lý các tổ chức xã hội khác.

3. Quản lý bao giờ cũng có mục tiêu, mục đích thống nhất cho cả chủ thể và đối tượng quản lý.

4. Quản lý bao giờ cũng liên quan đến trao đổi thông tin theo các tuyến quan hệ trên – dưới, ngang trong nội bộ của nhóm và bên ngoài nhóm.

5. Quản lý có khả năng thích nghi, với sự thay đổi của đối tượng quản lý, của môi trường... chủ thể quản lý vẫn quản lý có hiệu quả qua việc điều chỉnh, đổi mới phương pháp, cơ cấu hoạt động của bản thân.

Từ đó ta có thể hiểu khái niệm về quản lý như sau:

Quản lý là sự tác động có mục đích, có kế hoạch có hệ thống thông tin của chủ thể đến khách thể của nó.

2. Khái niệm lãnh đạo

Khái niệm lãnh đạo là thuật ngữ dùng khi đối tượng quản lý là con người. Chủ thể quản lý tác động tới đối tượng quản lý là con người thì quá trình này có thể gọi là quá trình quản lý xã hội hay còn gọi là lãnh đạo.

Lãnh đạo là việc định ra chủ trương, đường lối, mục đích, tính chất, nguyên tắc hoạt động của một hệ thống và tổ chức động viên thực hiện chúng trong những điều kiện, môi trường nhất định.

- Lãnh đạo là một hệ thống tổ chức gồm các yếu tố: người lãnh đạo, người bị lãnh đạo, mục đích, các nguồn lực (ngoài con người) và môi trường (hoàn cảnh).

Người lãnh đạo (hoặc tập thể lãnh đạo) là chủ thể quản lý, giữ vị trí vạch ra đường lối, mục đích của hệ thống, khống chế và chi phối hệ thống.

Người bị lãnh đạo là cá nhân, tập thể có nhiệm vụ phục tùng và thực hiện các mục tiêu, nguyên tắc tổ chức mà người lãnh đạo đề ra.

Mục đích của hệ thống là những mục tiêu dài hạn mang tính định hướng lâu dài mà hệ thống phải phấn đấu đạt tới trong tương lai xa. Nó được cụ thể hoá ở các mục tiêu cụ thể, ngắn hạn nhằm quy tụ con người trong hệ thống các nguồn lực (ngoài con người) là các yếu tố cần thiết thuộc phạm vi chi phối và sử dụng của hệ thống, được người lãnh đạo sử dụng để đạt mục tiêu cụ thể.

- Lãnh đạo là một quá trình nó diễn biến tuỳ thuộc vào mối quan hệ và cách xử lý các yếu tố: người lãnh đạo, người bị lãnh đạo, mục đích, môi trường, các nguồn lực. Đó là quá trình người lãnh đạo thông qua quyền lực và ảnh hưởng của mình để tạo ra bộ máy và tiến hành các hoạt động quản lý.

- Lãnh đạo gắn liền với sự phục tùng của người dưới quyền một cách tự nguyện.

Khái niệm quản lý và lãnh đạo đều bao hàm ý tác động và điều khiển đối tượng bị tác động nhưng khác nhau về mức độ và phương thức tiến hành. Lãnh đạo là quá trình định hướng dài hạn cho chuỗi các tác động của chủ thể quản lý, còn quản lý là quá trình chủ thể tổ chức liên kết và tác động lên đối tượng bị quản lý để thực hiện các định hướng tác động dài hạn. Lãnh đạo là quản lý nhưng mục tiêu rộng hơn, xa hơn, khái quát hơn. Còn quản lý là lãnh đạo trong trường hợp mục tiêu cụ thể hơn. Người lãnh đạo là người tạo ra mục tiêu có thể tập hợp được con người, còn quản lý là tập hợp nhân tài, vật lực để biến viễn cảnh thành hiện thực.

3. Khái niệm thủ lĩnh

Khi nghiên cứu nhóm nhỏ, thường người ta quan tâm đến cơ cấu tổ chức của nhóm: người điều hành các quan hệ xã hội trong nhóm.

Khái niệm thủ lĩnh là khái niệm dùng để chỉ cá nhân hoặc tập thể điều hành các quan hệ xã hội trong nhóm.

Khái niệm thủ lĩnh gắn liền với các đặc điểm tâm lý cá nhân của người đứng đầu nhóm. Do các thành viên trong nhóm được suy tôn và dựa vào đặc điểm tâm lý cá nhân như: thủ lĩnh của một bộ tộc thường là người mưu trí, sáng tạo, có sức khỏe, có uy tín cao trong nhóm... Quan hệ giữa thủ lĩnh với các thành viên trong nhóm là thống lĩnh và phục tùng theo chiều dọc.

Thủ lĩnh được công nhận trong môi trường hẹp (nhóm nhỏ)

Thủ lĩnh thường xuất hiện một cách tự phát, tính ổn định không bền vững.

4. Khái niệm về êkíp lãnh đạo

Theo thác giả Vũ Văn Dũng trong tóm tắt luận án Tiến sĩ: "Nghiên cứu Êkíp lãnh đạo trong quản lý doanh nghiệp 1993" có nêu:

Êkíp là một nhóm người cùng tiến hành một loại hoạt động chung, trong đó các thành viên có sự tương tác tâm lý cao và sự phối hợp hành động chặt chẽ.

Có thể thấy êkíp là một tổ chức, một cấu trúc xã hội mà tính tương hợp tâm lý là hạt nhân của sự phối hợp hoạt động theo mục tiêu chung.

Êkíp lãnh đạo: thực chất là một nhóm người quản lý, điều hành các quan hệ xã hội trong nhóm, hoạt động của êkíp lãnh đạo trên nền tảng của sự tổng hợp tâm lý và phối hợp hành động phát triển ở trình độ cao.

Ở đây cũng cần lưu ý rằng, ban lãnh đạo chưa hẳn là motọ ekíp lãnh đạo, mà thường các trợ lý tâm đầu ý hợp với thủ trưởng, có khi lại là một êkíp lãnh đạo thực sự.

III. Đối tượng, nhiệm vụ và ý nghĩa của Tâm lý học lãnh đạo, quản lý

1. Đối tượng, nhiệm vụ

- Đối tượng nghiên cứu của Tâm lý học lãnh đạo, quản lý:

Tâm lý học lãnh đạo, quản lý hiện nay chưa có được một tên gọi thống nhất. Nó thường dùng với những cái tên như: Tâm lý học quản lý, Tâm lý học lãnh đạo, quản lý, Tâm lý học xã hội trong quản lý, Tâm lý học lãnh đạo...

Tâm lý học lãnh đạo, quản lý là khoa học tâm lý chuyên ngành, nghiên cứu ứng dụng những tri thức khoa học về nguồn gốc, bản chất, các quy luật của các hiện tượng tâm lý con người vào hoạt động lãnh đạo, quản lý.

Quản lý là tác động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý vào đối tượng nhất định để làm cho đối tượng ấy hoạt động đạt được mục tiêu của mình một cách tối ưu nhất. Bất kỳ sự quản lý nào cũng được tạo nên bởi bộ phận quản lý (chủ thể quản lý) và bộ phận bị quản lý (đối tượng của quản lý) đồng thời với sự tác động của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý. Do vậy Tâm lý học lãnh đạo, quản lý phải nghiên cứu trước hết là chủ thể quản lý, nghiên cứu hoạt động của họ, những đặc điểm tâm lý cần thiết để thực hiện công tác lãnh đạo, quản lý. Bên cạnh đó Tâm lý học lãnh đạo, quản lý còn nghiên cứu những đặc điểm tâm lý của đối tượng quản lý. Đối tượng quản lý

là những cá nhân con người và nhóm xã hội. Song những hiện tượng tâm lý cá nhân, tâm lý của các nhóm, các cộng đồng xã hội còn là đối tượng nghiên cứu của Tâm lý học đại cương, Tâm lý học xã hội, Xã hội học... Do vậy khi nghiên cứu đặc điểm tâm lý cá nhân và nhóm xã hội, Tâm lý học lãnh đạo, quản lý đi vào nghiên cứu những hiện tượng tâm lý nẩy sinh trong mối quan hệ lãnh đạo, quản lý.

Như vậy, đối tượng nghiên cứu của Tâm lý học lãnh đạo, quản lý là những đặc điểm tâm lý, những quy luật tâm lý của con người, của các nhóm xã hội gắn liền với sự vận hành của các mối quan hệ lãnh đạo, quản lý.

- Nhiệm vụ của Tâm lý học lãnh đạo, quản lý:

Tâm lý học lãnh đạo, quản lý có nhiệm vụ cơ bản là phân tích những đặc điểm và điều kiện của hoạt động lãnh đạo, quản lý với mục đích nâng cao hiệu quả của công tác lãnh đạo, quản lý. Do vậy Tâm lý học lãnh đạo, quản lý có các nhiệm vụ nghiên cứu cụ thể:

+ Nghiên cứu những đặc điểm tâm lý cá nhân, tâm lý xã hội của các tập thể với tư cách là chủ thể và khách thể của hoạt động lãnh đạo, quản lý.

+ Nghiên cứu cơ sở tâm lý học của hoạt động lãnh đạo, quản lý.

+ Nghiên cứu những đặc điểm tâm lý cần thiết của người lãnh đạo, quản lý. Nghiên cứu phong cách, uy tín của người lãnh đạo, quản lý.

+ Nghiên cứu những biện pháp tâm lý – sư phạm để đào tạo cán bộ nhằm phát triển toàn diện nhân cách con người đem lại lợi ích cho xã hội, tập thể.

2. Ý nghĩa của Tâm lý học lãnh đạo, quản lý

Những kiến thức về Tâm lý học nói chung và Tâm lý học lãnh đạo, quản lý nói riêng có ý nghĩa lý luận và thực tiễn to lớn trong công tác lãnh đạo, quản lý trong việc nâng cao hiệu quả công tác lãnh đạo, quản lý.

- Tâm lý học lãnh đạo, quản lý sẽ cung cấp những tri thức khoa học Tâm lý về đối tượng quản lý. Nhờ đó người lãnh đạo, quản lý sẽ có những hiểu biết về những đặc điểm tâm lý, quy luật tâm lý của đối tượng quản lý một cách khoa học. Từ đó người lãnh đạo, quản lý hiểu được nhu cầu, động

cơ, năng lực,... của đối tượng quản lý, hiểu được người dưới quyền có suy nghĩ, mong muốn những gì..., giải thích được hành vi và hoạt động của người dưới quyền.

- Tâm lý học lãnh đạo, quản lý cung cấp cơ sở khoa học để tác động hợp lý đến đối tượng quản lý. Từ việc nhận thức đúng về đối tượng quản lý sẽ giúp cho người lãnh đạo, quản lý tác động vào con người thành công, phù hợp với công tác quản lý như:

+ Đánh giá đúng con người để phân công nhiệm vụ hợp lý, đảm bảo phát huy hết khả năng của họ, đảm bảo tạo ra sự hợp tác cao, tạo ra sức mạnh tổng hợp trong tập thể, đảm bảo hiệu quả lao động cao nhất.

+ Sử dụng các biện pháp tâm lý – giáo dục một cách mềm dẻo, sáng tạo để khích lệ, động viên, đào tạo cán bộ dưới quyền có hiệu quả.

+ Giải quyết tốt các hiện tượng tâm lý xã hội nẩy sinh trong tập thể lao động, như: va chạm, xung đột, tâm trạng... cũng như chủ động định hướng các hiện tượng tâm lý xã hội vào công tác quản lý, như: dư luận, truyền thống...

+ Tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp trong tập thể: cấp trên – cấp dưới, đồng cấp, quan hệ chính thức, quan hệ không chính thức.

+ Sử dụng hình thức khen, chê để điều khiển, điều chỉnh hành vi của con người, tập thể.

- Tâm lý học lãnh đạo, quản lý còn giúp những người lãnh đạo, quản lý có nhận thức đúng về nghề lãnh đạo, quản lý, về chức năng, về uy tín, về những tiêu chuẩn tâm lý cần thiết của người lãnh đạo, quản lý để từ đó có phương hướng, biện pháp tự bồi dưỡng để hoàn thiện bản thân mình theo yêu cầu công tác.

Những kiến thức về Tâm lý học lãnh đạo, quản lý sẽ giúp cho người lãnh đạo, quản lý hiểu được bản thân mình cũng như đối tượng mình tác động xét trong mối quan hệ cùng hợp tác trong sự chỉ huy, tiến hành và tiếp nhận, tự điều khiển, điều chỉnh mình. Không thể lãnh đạo, quản lý con người mà lại

không hiểu biết gì về con người. Sự am hiểu Tâm lý học lãnh đạo, quản lý là yếu tố quan trọng nhất giúp người lãnh đạo quản lý nâng cao hiệu quả công tác của mình. Người lãnh đạo, quản lý phải nắm vững và vận dụng những tri thức của Tâm lý học lãnh đạo, quản lý vào hoạt động của mình, đó cũng chính là trách nhiệm và yêu cầu có tính nghiệp vụ đối với người lãnh đạo, quản lý.

IV. Phương pháp nghiên cứu của Tâm lý học lãnh đạo, quản lý

Việc nghiên cứu tâm lý con người phải đảm bảo một số nguyên tắc nhất định, phải được dựa trên cơ sở xuất phát của các nguyên tắc phương pháp luận.

1. Các nguyên tắc phương pháp luận

- Nguyên tắc quyết định Duy vật biện chứng

Nguyên tắc này khẳng định tâm lý có nguồn gốc từ hiện thực khách quan. Tâm lý có chức năng định hướng, điều khiển, điều chỉnh hành vi con người tác động trở lại thế giới khách quan. Trong đó các quy định luận xã hội là quan trọng nhất. Tâm lý học lãnh đạo, quản lý luôn lấy cơ sở mối quan hệ giữa tồn tại và ý thức để làm nền tảng nghiên cứu. Khi nghiên cứu Tâm lý học lãnh đạo, quản lý phải thấm nhuần nguyên tắc quyết định luận duy vật biện chứng.

- Nguyên tắc thống nhất giữa ý thức và hoạt động

Hoạt động là phương thức hình thành, phát triển và thể hiện tâm lý, ý thức cá nhân cũng như xã hội. Mặt khác, tâm lý, ý thức, nhân cách lại là yếu tố điều hành hoạt động. Vì thế chúng thống nhất với nhau. Nguyên tắc này còn khẳng định nghiên cứu tâm lý trong sự vận động của nó, nghiên cứu tâm lý qua diễn biến và sản phẩm của hoạt động.

- Nguyên tắc khách quan

Nguyên tắc này đòi hỏi khi nghiên cứu các hiện tượng tâm lý cá nhân cũng như tâm lý xã hội cần phải xem xét chúng như vốn có trong hiện thực khách quan, không áp đặt ý muốn chủ quan của mình hoặc suy luận một cách thiếu cơ sở khoa học. Ở mọi giai đoạn trong quy trình nghiên cứu đều đòi hỏi tính khách quan đích thực.

- Phải nghiên cứu các hiện tượng tâm lý trong mối quan hệ giữa chúng và trong mối quan hệ với các loại hiện tượng khác.

Các hiện tượng tâm lý không tồn tại một cách riêng biệt, độc lập mà chúng có quan hệ chặt chẽ với nhau, bổ xung cho nhau. Đồng thời chúng còn chi phối và chịu sự chi phối của các hiện tượng khác. Do vậy trong quá trình nghiên cứu cần phải nghiên cứu các hiện tượng tâm lý trong các mối quan hệ của nó.

2. Các phương pháp nghiên cứu Tâm lý học lãnh đạo, quản lý

a. Phương pháp quan sát

Phương pháp quan sát là phương pháp sử dụng các giác quan để nhận biết sự vật, hiện tượng. Đó là tri giác có mục đích, có lựa chọn, có tổ chức theo kế hoạch đã định.

Phương pháp quan sát sẽ giúp cho người nghiên cứu thu thập được nhiều tài liệu, sự kiện sinh động, tự nhiên, phong phú. Nếu quan sát có hệ thống, theo kế hoạch, được chuẩn bị chu đáo người nghiên cứu sẽ thu được những thông tin chính xác và có thể có cơ sở để rút ra những kết luận về bản chất các hiện tượng tâm lý được nghiên cứu.

Khi sử dụng phương pháp quan sát trong nghiên cứu Tâm lý học lãnh đạo, quản lý người nghiên cứu cần khai thác những khía cạnh cần thiết cho nhiệm vụ tuyển chọn, phân loại, nhận xét đối tượng của hoạt động lãnh đạo, quản lý để giao nhiệm vụ phù hợp cho họ. Mục đích quan sát trong hoạt động quản lý là phát hiện, thu thập thông tin về các hiện tượng tâm lý xã hội và cá nhân... cần thiết để phân công lao động phù hợp với năng lực, nguyện vọng, nhu cầu, tình cảm của những người lao động.

Phương pháp quan sát là phương pháp không thể thay thế được để bước đầu thu thập thông tin nhưng phương pháp này đòi hỏi mất nhiều thời gian và công sức, người nghiên cứu bị đặt vào thế bị động vì buộc đợi khi các sự kiện của đời sống tâm lý tự chúng xuất hiện. Mặt khác, những điều kiện phức tạp của đời sống tâm lý nhiều khi chúng ta không thể nhận biết được nếu chỉ

thông qua quan sát. Ngày nay nhờ khoa học kỹ thuật phát triển, người ta có thể sử dụng những máy móc tinh vi, như đặt vô tuyến truyền hình tại chỗ làm việc, trên đường phố để quan sát nghiên cứu hoạt động của tập thể cũng như cá nhân người lao động.

Bất kỳ phương pháp nghiên cứu nào cũng chỉ cung cấp cho người nghiên cứu một phần thông tin về con người, về nhân cách con người. Phương pháp quan sát cũng vậy, cũng chỉ giúp nhà nghiên cứu dự đoán một phần nào về nhân cách con người. Trong khi sử dụng phương pháp quan sát cần lưu ý tránh "trông mặt mà bắt hình dong", rồi quy kết nhân cách cá nhân với những thông tin quan sát được qua biểu hiện bên ngoài của khách thể nghiên cứu.

b. Phương pháp đàm thoại

Phương pháp đàm thoại là phương pháp nghiên cứu bằng cách đặt câu hỏi, căn cứ vào sự trả lời của khách thể nghiên cứu để trao đổi, hỏi thêm, thu thập những thông tin về vấn đề nghiên cứu.

Phương pháp đàm thoại là phương pháp phổ biến và có hiệu quả cao giúp cho người nghiên cứu hiểu được đối tượng của hoạt động quản lý. Phương pháp đàm thoại thường nhằm mục đích tìm hiểu những đặc điểm nhân cách thông qua hành vi ngôn ngữ nói, khả năng tư duy, tính hợp lý trong lập luận, vốn hiểu biết, khả năng ứng xử… của khách thể nghiên cứu.

Đàm thoại có thể tiến hành bằng cách trực tiếp hoặc gián tiếp tuỳ sự liên quan của khách thể nghiên cứu với những vấn đề cần nghiên cứu. Khi sử dụng phương pháp đàm thoại, để đạt được hiệu quả cao cần chú ý đến các vấn đề như: xác định rõ mục đích, yêu cầu của vấn đề cần nghiên cứu; tìm hiểu trước những thông tin về khách thể đàm thoại; đặt câu hỏi dễ hiểu, sử dụng nhiều loại câu hỏi; thái độ trong đàm thoại cần tế nhị, thân thiện nhưng không để lộ mục đích nghiên cứu trong quá trình đàm thoại; nhà nghiên cứu phải luôn làm chủ cuộc đàm thoại để dẫn dắt cuộc đàm thoại đạt mục đích nghiên cứu.

Phương pháp đàm thoại nếu sử dụng tốt sẽ cho nhà nghiên cứu nhiều thông tin chân thực song phương pháp nghiên cứu này cũng thường rất tốn thời gian.

c. Phương pháp thực nghiệm tự nhiên

Phương pháp thực nghiệm tự nhiên là phương pháp người nghiên cứu, người quản lý chủ động tạo ra những tình huống, những yếu tố cần thiết để tìm hiểu những phản ứng, những diễn biến tâm lý của khách thể nghiên cứu.

Nhà nghiên cứu có thể tạo ra những tình huống đặc biệt để thử thách hoặc áp dụng một quy trình sản xuất mới để so sánh với một quy trình sản xuất cũ…

Phương pháp này hiện đang được sử dụng phổ biến để nghiên cứu những hiện tượng tâm lý xã hội trong quản lý, tuy nhiên việc sử dụng phương pháp này cần phải được dựa trên một cơ sở lý luận chắc chắn, xây dựng giả thuyết chặt chẽ.

d. Phương pháp điều tra

Phương pháp điều tra là phương pháp xây dựng phiếu điều tra để thu thập ý kiến của nhiều người khi họ trả lời vào các phiếu điều tra đó.

Phương pháp điều tra có ưu điểm lớn là có thể thu thập được nhiều thông tin trong thời gian ngắn. Song việc trả lời các phiếu điều tra có thể không chính xác. Do vậy trong phương pháp này nghệ thuật xây dựng các câu hỏi là rất quan trọng, có thể đưa ra hệ thống những câu hỏi kín, câu hỏi mở, câu hỏi có tính chất kiểm tra,…

Việc xử lý kết quả các thông tin thu được từ các phiếu điều tra thường được nhà nghiên cứu áp dụng phương pháp thống kê toán học để xử lý nhanh và chính xác.

e. Phương pháp nghiên cứu, phân tích các văn bản, tài liệu trong quản lý

Bản chất của phương pháp này là nghiên cứu, phân tích các văn bản như: nghị quyết, biên bản các cuộc họp, bản kế hoạch, bản báo cáo sơ kết, tổng kết, sổ nhật ký đơn vị… cùng tài liệu khác có liên quan đến hoạt động

quản lý. Dựa trên cơ sở nghiên cứu văn bản, tài liệu này, nhà nghiên cứu phân tích, đánh giá tổng quát được những vấn đề như năng lực, phẩm chất của nhà lãnh đạo, quản lý, xu thế phát triển của tập thể, v.v... để từ đó đưa ra những biện pháp điều chỉnh hoạt động quản lý cho hiệu quả.

Trên đây là các phương pháp nghiên cứu cơ bản được sử dụng trong nghiên cứu Tâm lý học lãnh đạo, quản lý. Ngoài ra các nhà nghiên cứu còn có thể sử dụng các phương pháp nghiên cứu khác mà trong Tâm lý học đại cương, Tâm lý học xã hội thường dùng để nghiên cứu tâm lý con người, như: Phương pháp nghiên cứu tiểu sử, phương pháp nghiên cứu sản phẩm, phương pháp đo đạc xã hội,...

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân biệt khái niệm quản lý và lãnh đạo.

2. Đối tượng, nhiệm vụ Tâm lý học lãnh đạo, quản lý.

3. Ý nghĩa của Tâm lý học lãnh đạo, quản lý đối với người lãnh đạo, quản lý. Việc nắm vững các phương pháp nghiên cứu của Tâm lý học lãnh đạo, quản lý có ý nghĩa gì? Vì sao?

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy nhìn lại các tình huống quản lý mà bạn đã trải qua và nhớ lại xem bạn đã giải quyết nó như thế nào? Liệu bạn có thể giải quyết tốt hơn nữa được không ?

CHƯƠNG II
ĐỐI TƯỢNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

I. Cá nhân – đối tượng của hoạt động quản lý

Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý đối tượng mà người lãnh đạo, quản lý tác động tới là con người với những đặc điểm tâm lý đa dạng, phức tạp và phong phú. Để tác động vào đối tượng quản lý có hiệu quả, người lãnh đạo, quản lý nhất thiết phải am hiểu đối tượng mà mình tác động, nghĩa là người lãnh đạo quản lý phải hiểu biết những đặc điểm tâm lý của đối tượng mà mình quản lý. Có thể nêu ra một số đặc điểm tâm lý của người dưới quyền như sau:

1. Nhu cầu của cá nhân

Nhu cầu là biểu hiện mối quan hệ tích cực của con người với thế giới khách quan mà còn người cần phải được thoả mãn để đảm bảo sự tồn tại và phát triển.

Nhu cầu là đòi hỏi tất yếu, không thể thiếu được của con người. Do đó trong hoạt động lãnh đạo, quản lý khi người lãnh đạo, quản lý tác động đến các đối tượng quản lý cần phải nắm bắt nhu cầu của họ.

Nhu cầu của con người rất đa dạng như nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần, nhu cầu lao động, nhu cầu giao tiếp.

- Nhu cầu vật chất là những nhu cầu có trước và là nền tảng cho hoạt động sống của con người. Các nhu cầu vật chất cơ bản của con người là nhu cầu ăn, nhu cầu ở, nhu cầu mặc... Trong "Hệ tư tưởng Đức" C. Mác và F. Ăngghen viết: "Người ta phải có khả năng sống đã rồi mới có thể làm ra lịch sử". Nhưng muốn sống thì trước hết thì phải có thức ăn và thức uống, nhà cửa, áo quần...

- Nhu cầu tinh thần bao gồm nhu cầu hiểu biết, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu được đảm bảo nghề nghiệp, nhu cầu công bằng, nhu cầu có cơ hội thăng tiến... Khi nhu cầu vật chất phát triển đến một mức độ nào đó thì nhu

cầu tinh thần có vị trí quan trọng hơn, nó là nhu cầu đặc biệt của con người thể hiện mức độ phát triển của nhân cách.

- Nhu cầu lao động: Con người lao động để thoả mãn những nhu cầu về vật chất và duy trì trạng thái tâm lý bình thường của con người.

- Nhu cầu giao tiếp: Cuộc sống và hoạt động cùng nhau giữa con người và con người, ngay từ đầu tạo ra nhu cầu giao tiếp. Trong quá trình giao tiếp người ta trao đổi kinh nghiệm sống, lao động cùng nhau, hiểu người khác và hiểu chính bản thân mình, từ đó hình thành và phát triển nhân cách.

- Nhu cầu có vai trò hết sức quan trọng trong hoạt động nói chung và trong hoạt động lãnh đạo, quản lý nói riêng. Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý người lãnh đạo, quản lý cần quan tâm trước hết là nhu cầu vật chất của người lao động. Nếu giải quyết được vấn đề này sẽ tạo ra động lực thúc đẩy hoạt động của mỗi cá nhân và tập thể.

- Cần nắm bắt những nhu cầu thiết yếu của người lao động mong muốn được đáp ứng. Đó là công việc ổn định, phù hợp với khả năng của bản thân và đem lại thu nhập xứng đáng với sức lao động bỏ ra, đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình.

- Nhu cầu được tôn trọng: Người lao động muốn được tôn trọng, không xúc phạm danh dự của mình.

- Nhu cầu công bằng: Đối tượng quản lý đều mong muốn cấp trên đối xử công bằng, ghét sự bất công, phân biệt, đánh giá đúng tài năng, năng lực, thành tích trong công tác của mình.

- Nhu cầu thăng tiến: Trong tổ chức người nào cũng có cơ hội phát triển, cơ hội được làm việc quan trọng, làm việc trong điều kiện đầy đủ tiện nghi, thoáng mát, an toàn và không mắc bệnh nghề nghiệp.

- Mỗi cá nhân người lao động có rất nhiều nhu cầu. Các nhu cầu này hợp thành hệ thống nhu cầu. Khi nhu cầu này được thoả mãn, thì nhu cầu khác trở nên bức thiết hơn. Cho nên người lãnh đạo, quản lý cần biết nhu cầu nào đối với người lao động trở nên bức thiết hơn và thoả mãn nhu cầu đó sẽ

tạo ra tâm trạng phấn khởi, thoả mãn và hứng thú trong hoạt động, hiệu quả và chất lượng công việc của họ sẽ được nâng cao.

2. Năng lực của cá nhân

Năng lực là một trong những thuộc tính tâm lý quan trọng của cá nhân mà người lãnh đạo cần phải nắm bắt.

Năng lực là tổ hợp các thuộc tính tâm lý độc đáo của cá nhân phù hợp với những yêu cầu của một hoạt động nhất định, đảm bảo cho hoạt động đó có kết quả.

Nói đến năng lực có nghĩa là nói đến khả năng thực hiện công việc với một hiệu quả tương ứng. Năng lực gắn liền với một hoạt động nhất định. Năng lực bao gồm có năng lực chung và năng lực riêng. Năng lực chung bao gồm những thuộc tính tâm lý như: chú ý, trí nhớ, tư duy, tưởng tượng, trí nhớ... Năng lực riêng gồm những thuộc tính có ý nghĩa với hoạt động nhất định. Năng lực riêng và năng lực chung có mối quan hệ chặt chẽ, bổ sung cho nhau, năng lực riêng được phát triển trên cơ sở năng lực chung. Năng lực chung và năng lực riêng thường không có sẵn ở mỗi cá nhân, mà được hình thành và phát triển thông qua hoạt động giáo dục, tự giáo dục. Năng lực không phải là tư chất bẩm sinh của con người mà là sự kết hợp yếu tố tư chất tự nhiên vốn có của con người với quá trình hoạt động rèn luyện của họ. Năng lực được hình thành và phát triển trong hoạt động thực tiễn của con người, là kết quả của quá trình tự rèn luyện phấn đấu không mệt mỏi của cá nhân. Hồ Chí Minh đã chỉ rõ: Năng lực của con người không phải hoàn toàn do tự nhiên mà có, mà một phần lớn do công tác, do rèn luyện mà có.

Tư chất là tiền đề tự nhiên của năng lực. Những tư chất, tố chất di truyền có sẵn là điều kiện quan trọng, thuận lợi cho sự hình thành và phát triển năng lực của cá nhân.

Nghiên cứu năng lực của người lao động là nhiệm vụ quan trọng, cần thiết của người lãnh đạo, quản lý.

- Đối với người lãnh đạo, quản lý việc phát hiện ra những tư chất tạo tiền đề cho sự phát triển năng lực của người lao động là một việc làm có ý nghĩa lớn lao trong công tác quản lý.

- Người lãnh đạo, quản lý phải nhận thức rằng khả năng của từng người lao động là khác nhau. Trên cơ sở đó người lãnh đạo, quản lý giao nhiệm vụ cho phù hợp với năng lực, sở trường của từng đối tượng quản lý nhằm đem lại hiệu quả cao trong hoạt động lãnh đạo, quản lý.

3. Tính cách của cá nhân

Trong Tâm lý học tính cách là sự kết hợp độc đáo những đặc điểm tâm lý ổn định của cá nhân, những đặc điểm này quy định phương thức, hành vi điển hình của người đó trong điều kiện và hoàn cảnh sống nhất định, thể hiện thái độ của họ đối với thế giới xung quanh và bản thân.

Tính cách con người bao gồm nhiều nét tính cách khác nhau, có nét tính cách tốt (tích cực), như: giản dị, thật thà, cần cù, khiêm tốn, nhẫn lại... và những nét tính cách xấu (tiêu cực) như lười nhác, dối trá, cẩu thả, hoang phí...

Tính cách của con người không phải do bẩm sinh, di truyền mà do giáo dục và tác động của môi trường sống tạo nên. Nó được hình thành trong quá trình sống và hoạt động với tư cách là một thành viên trong xã hội.

Các đặc điểm tính cách của con người luôn được bộc lộ trong công việc, trong cách cư xử với mọi người và với bản thân mình. Nó chính là thái độ của con người được củng cố trong những phương thức hành vi quen thuộc. Qua thái độ đối với công việc, thái độ đối với người khác, thái độ đối với lập thể, thái độ đối với bản thân, người lãnh đạo, quản lý sẽ hiểu rõ tính cách nhân viên của mình.

Những nét tính cách thể hiện thái độ của con người đối với công việc như: kiên trì, yêu công việc, tận tâm với công việc, lười nhác, cẩu thả...

- Những nét tính cách thể hiện thái độ của con người đối với người khác như: tôn trọng, chân thành, cởi mở, khinh người, nhỏ nhen, tính vị kỷ chỉ biết mình...

- Những nét tính cách thể hiện thái độ đối với bản thân như: khiêm tốn, tự trọng, tự chủ, biết kiềm chế, kiêu căng, nghiêm khắc...

Trong mỗi con người chúng ta có cả những nét tính cách tích cực và cả những nét tính cách tiêu cực. Người lãnh đạo, quản lý trong quá trình tác động

vào đối tượng quản lý phải biết khai thác, phát huy những nét tính cách tích cực và hạn chế, khắc phục những nét tính cách tiêu cực trong mỗi con người.

- Khi đánh giá các nét tính cách của cá nhân, người lãnh đạo, quản lý phải tính đến nội dung đạo đức của những nét tính cách đó. Một số nét tính cách này có thể là những nét tính cách tích cực của cá nhân, một số nét tính cách khác lại là những nét tính cách tiêu cực. Ví dụ nét tính cách kiên trì là nét tính cách tích cực, nhưng nếu nó phục vụ cho mục đích ích kỷ cá nhân thì sẽ trở thành có tính chất tiêu cực. Nét tính cách thật thà là một nét tính cách tốt đẹp nhưng nếu khai báo bí mật quân sự của quốc gia cho kẻ thù nó sẽ là nét tính cách tiêu cực. Do đó, trong số các nét tính cách tích cực, các nét đạo đức giữ một vị trí quan trọng, phải dựa trên cơ sở tình cảm đạo đức của con người đáp ứng yêu cầu của xã hội. Như vậy trong hoạt động lãnh đạo, quản lý người lãnh đạo, quản lý phải tính đến các đặc điểm tính cách của người dưới quyền, trên cơ sở đó để giao công việc. Không thể giao công việc quan trọng, cấp thiết của tập thể cho một cá nhân vô tổ chức kỷ luật. Mặt khác, người lãnh đạo, quản lý vừa phải tính đến nét tính cách của cá nhân khi phân công công việc, vừa phải biết kết hợp các tính cách khác nhau trong tập thể.

4. Khí chất của cá nhân

Khí chất là thuộc tính tâm lý tương đối ổn định của cá nhân, nó thể hiện cường độ, nhịp độ của các hoạt động tâm lý, thể hiện sắc thái trong hành vi cử chỉ, cách nói năng của cá nhân.

Khí chất làm cho hoạt động tâm lý của mỗi cá nhân thể hiện sắc thái riêng khiến cho cá nhân này khác với cá nhân kia trong hành vi, trong phản ứng đối với các tình huống xuất hiện, trong cách tham gia và thực hiện công việc, cách đối xử với những người xung quanh.

Theo I. F. Pavlov con người có bốn khí chất chủ yếu, ứng với mỗi kiểu khí chất đó có đặc điểm cơ bản.

Người có khí chất hăng hái (linh hoạt) là người nhanh nhẹn, năng nổ, hoạt bát, năng động, dễ thích nghi với điều kiện thay đổi của lao động và cuộc

sống. Đây là người có khả năng làm việc tốt nếu công việc hấp dẫn và thích thú đối với họ. Còn nếu không có công việc như vậy, họ thường chán nản, buồn rầu. Trong tập thể người có tính linh hoạt thường là những con người vui tính, yêu đời, cảm xúc biểu hiện rõ ràng. Họ thường không thích công việc đơn điệu. Do đó con người có tính linh hoạt thích hợp với hoạt động sôi nổi, đòi hỏi mưu trí, linh hoạt.

Những người có tính hăng hái thường là những người hay hấp tấp, vội vàng, thiếu tính kiên trì, nhẫn nại. Đặc biệt trong công việc cần sự tỉ mỉ, thận trọng, bình tĩnh thì ở những con người có tính linh hoạt thường đạt kết quả không cao. Trong cuộc sống và quan hệ xã hội họ chưa tính toán kỹ lưỡng, lường hết tình huống sự việc đã hứa hẹn.

- Người có khí chất bình thản họ thường là những con người bình tĩnh, điềm đạm, kiên trì. Trong công việc họ thường thận trọng, nhẫn nại. Họ cũng có thể làm những công việc không hấp dẫn lắm. Trong ứng xử họ thường điềm đạm, đúng mực. Khi đưa ra các ý kiến, quyết định của mình họ không vội vàng, hấp tấp thường cân nhắc, suy xét nên những hành động của họ rất chắc chắn. Song bên cạnh đó người có khí chất rất ngại giao tiếp trong môi trường mới và khó thay đổi từ loại công việc này sang công việc khác. Sức ỳ tâm lý và kém linh hoạt, nhạy bén là nhược điểm nổi bật ở người có khí chất bình thản.

- Người có khí chất nóng nảy biểu hiện ở sự hăng hái, nhiệt tình say mê công việc. Mọi hoạt động tâm lý của họ bộ lộ mạnh mẽ. Họ là những con người có nghị lực, sống chân thành, có trước có sau, dùng lòng nhiệt tình của mình để lôi cuốn người khác. Những người thuộc loại khí chất này thường dễ nổi nóng, hay cáu giận, dễ phát khùng, hay va chạm trong tập thể. Ở họ thường khó kiềm chế cảm xúc của bản thân, quá nóng vội và khi không đạt được mục đích thì thường dẫn đến sự chán nản.

- Người có khí chất ưu tư là những người dịu dàng, sâu sắc, nhạy cảm, thường cân nhắc, suy nghĩ, thận trọng trước công việc. Tuy nhiên, trong quan

hệ họ ít cởi mở, không thích giao tiếp, sống khép kín, ngại ồn ào. Người có tính ưu tư khó thích nghi với những biến đổi của môi trường, sức chịu đựng kém. Khi thực hiện công việc thường không tin vào sức mình, thường nhút nhát, mất bình tĩnh khi xuất hiện tình huống mới.

Trên đây là ưu và nhược điểm của từng loại khí chất của con người. Trong thực tế khí chất thường ít khi xuất hiện ở dạng thuần khiết của nó, thường là ở trong mỗi con người các loại khí chất này thường pha trộn với nhau.

- Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý không nên khẳng định khí chất nào là tốt, khí chất nào là xấu vì mỗi loại khí chất đều có mặt mạnh, mặt yếu. Không nên dựa vào khí chất để đánh giá con người, vì đằng sau lớp sơn khí chất là năng lực, là xu hướng của mỗi con người. Khí chất không xác định đạo đức xã hội của con người.

- Người lãnh đạo, quản lý cần phải tìm hiểu khí chất của các thành viên trong tập thể của mình để thấy rõ mặt mạnh, mặt yếu ở họ, nhằm phân công nhiệm vụ cho phù hợp và lựa chọn hình thức giao tiếp thích ứng đối với họ.

- Người lãnh đạo, quản lý cần hiểu rõ khí chất của mỗi thành viên từ đó nhằm phát huy những đặc điểm khí chất thích hợp, hạn chế những nhược điểm để thúc đẩy những nỗ lực của các thành viên đạt tới mục tiêu của tổ chức.

5. Cảm xúc và tình cảm của cá nhân

Cảm xúc và tình cảm là những hiện tượng tâm lý rất phức tạp trong ý thức của con người. Nhà tâm lý học A. G. Kôvaliốp những rung cảm dưới hình thức khác nhau và cường độ khác nhau đã xâm nhập vào toàn bộ cuộc sống của con người, trong nhận thức, lao động, cũng như vui chơi, nghỉ ngơi. Rung cảm thể hiện qua: cảm xúc, tâm trạng và tình cảm.

a. Cảm xúc

Đây là những rung cảm diễn ra trong thời gian ngắn, phản ánh những biến cố có ý nghĩa đối với hoạt động sống của con người. Xúc cảm thường biểu hiện dưới dạng: cảm xúc tích cực và cảm xúc tiêu cực.

- Cảm xúc tích cực được hình thành khi con người được thoả mãn các nhu cầu, hay thực hiện thành công công việc và kế hoạch nào đó.

Trong hoạt động quản lý khi nhân viên được động viên kịp thời cũng sẽ tạo ra cảm xúc tích cực như vui mừng, phấn khởi,... Sự đánh giá thiếu công bằng, chính xác của người quản lý dẫn đến cảm xúc tiêu cực: buồn, chán nản, phiền muộn,...

- Cảm xúc tích cực sẽ thúc đẩy tính tích cực hoạt động của cá nhân, góp phần nâng cao sức khỏe, dễ dàng khắc phục những khó khăn, trở ngại nảy sinh.

- Đặc biệt cảm xúc tích cực ảnh hưởng tích cực đến mối quan hệ giữa người với người, họ quan tâm, chia sẻ, giúp đỡ nhau, điều này có lợi trong hoạt động quản lý.

Cảm xúc tiêu cực có ảnh hưởng có hại đến sức khoẻ và hoạt động của con người. Sự buồn rầu, phiền muộn sẽ làm giảm sút năng suất hoạt động, thờ ơ với công việc, không quan tâm đến những người xung quanh. Cảm xúc tiêu cực làm quan hệ giữa con người với nhau căng thẳng, ức chế.

Trong công tác quản lý tập thể, người lãnh đạo cần nắm bắt cảm xúc của nhân viên để có cách ứng xử phù hợp, chia sẻ, thông cảm, hạn chế các cảm xúc tiêu cực, tìm nguyên nhân xuất hiện cảm xúc này để khắc phục chúng.

b. Tâm trạng

Tâm trạng là trạng thái cảm xúc của con người, nó giống cảm xúc ở tính chất diễn biến, sắc điệu và tính bột phát, nhưng khác với cảm xúc tâm trạng có tính bền vững hơn.

- Có tâm trạng tích cực và tâm trạng tiêu cực. Tâm trạng tích cực như: phấn khởi, vui vẻ. Tâm trạng tiêu cực như: lo lắng, bi quan, bực bội.

- Tâm trạng có ảnh hưởng đến hành vi và hoạt động của con người. Khi có tâm trạng tích cực con người tích cực hoạt động, làm việc ít thấy mệt mỏi và vượt qua được những khó khăn, thực hiện công việc đến cùng. Nhưng khi có tâm trạng khó chịu thì con người làm việc sẽ uể oải, không tập trung dễ dẫn đến mệt mỏi...

Trong hoạt động quản lý, người quản lý cần tổ chức tốt các hoạt động để tạo ra trạng thái tâm lý tích cực ở người lao động.

Người quản lý luôn quan tâm chăm sóc đến lợi ích người lao động, các thành viên có thu nhập hàng tháng cao, ổn định việc làm sẽ tạo ra tâm trạng tích cực ở các thành viên. Ngược lại, nếu người lãnh đạo thiếu công bằng trong đối xử, phân công nhiệm vụ, dùng nhiều mệnh lệnh hành chính, hách dịch, gia trưởng với cấp dưới... thì sẽ tạo ra tâm trạng nặng nề trong tập thể.

c. Tình cảm

Tình cảm là thuộc tính tâm lý, là kết cấu tâm lý bền vững của con người.

Tình cảm là thái độ cảm xúc ổn định của mỗi cá nhân đối với sự vật hiện tượng, nó phản ánh ý nghĩa của sự vật hiện tượng liên quan đến nhu cầu và động cơ của con người.

Tình cảm có vai trò to lớn trong đời sống của cá nhân cũng như của tập thể. Nếu thiếu tình cảm thì không một hoạt động nào có năng suất và sáng tạo. Tình cảm của con người rất đa dạng và phức tạp, mỗi loại tình cảm là sự tổng hợp của nhiều cảm xúc, tư tưởng được khái quát thành. Người ta thường chia tình cảm ra làm 3 nhóm: tình cảm trí tuệ, tình cảm thẩm mỹ, tình cảm đạo đức. Tình cảm đạo đức điều chỉnh các quan hệ người người trong các nhóm và xã hội nói chung. Tình cảm trí tuệ biểu hiện thái độ của con người trong việc nhận thức thế giới, thái độ cảm xúc trong cảm thụ cái đẹp của cuộc sống và của tác phẩm nghệ thuật đó là tình cảm thẩm mỹ.

II. Tập thể

1. Khái niệm tập thể

Con người luôn sống và hoạt động trong những mối liên hệ, quan hệ xã hội xác định đó là nhóm xã hội, những tập thể lao động. Cá nhân là đối tượng của hoạt động lãnh đạo, quản lý thì tập thể lao động nơi mà cá nhân cùng nhau hoạt động đó cũng là đối tượng của hoạt động lãnh đạo, quản lý.

Tồn tại nhiều cách định nghĩa khác nhau về tập thể, nhưng chúng đều thống nhất ở chỗ cho rằng tập thể là nhóm người được thừa nhận về mặt pháp lý. Mục tiêu và nội dung hoạt động của tập thể phải xuất phát từ lợi ích xã hội.

Tập thể là một nhóm người có tổ chức, có mục đích hoạt động của mình. Mục đích của tập thể nhất thiết phải có ý nghĩa xã hội, mang lợi ích cho cá nhân và xã hội.

Khi nói đến tập thể đó là một nhóm người giữa họ có những mối liên hệ, quan hệ cơ bản như cùng động cơ, cùng mục đích hoạt động, cùng thực hiện nhiệm vụ trong các hoạt động chung. Hoạt động chung của họ tồn tại trong thực tế được tổ chức một cách chặt chẽ, có hiệu quả, có mục tiêu riêng và mục tiêu ấy bao giờ cũng có ý nghĩa xã hội – vì sự tồn tại và phát triển xã hội. Trong tập thể luôn tồn tại nhóm chính thức và nhóm không chính thức, cơ quan quản lý tồn tại trong không gian và thời gian nhất định.

2. Các giai đoạn phát triển của tập thể

Như bất kỳ sự vật, hiện tượng nào, tập thể có quá trình hình thành và luôn vận động phát triển không ngừng. Đó là sự phát triển về cơ cấu tổ chức, về mặt tâm lý xã hội dẫn đến sự trưởng thành về mặt cấu trúc của tập thể.

Giai đoạn tổng hợp sơ cấp: Đây là giai đoạn phát triển đầu tiên của tập thể. Giai đoạn này là giai đoạn quy tập các thành viên, mọi người bắt đầu tập trung nhau lại. Sự liên kết giữa các thành viên chưa rõ ràng, đầy đủ, các cá nhân chưa ý thức được đầy đủ, chưa ý thức được nhiệm vụ chung một cách rõ rệt. Lúc này mọi người bắt đầu tìm hiểu nhau qua hoạt động chung, dần dần hình thành các mối quan hệ qua lại.

Quá trình hoạt động trong tập thể bắt đầu xuất hiện nhóm người có tinh thần làm việc gương mẫu, ủng hộ người lãnh đạo. Ở giai đoạn này tính ổn định và tính kỷ luật của tập thể chưa cao cho nên người lãnh đạo, quản lý phải dùng phương pháp lãnh đạo độc đoán, mệnh lệnh, phải ổn định tổ chức, đề cao kỷ luật.

Giai đoạn phân hoá:

Do ảnh hưởng các yêu cầu của người lãnh đạo tập thể hình thành các nhóm như sau: Nhóm thành viên tích cực, nhóm thụ động lành mạnh, nhóm thụ động tiêu cực, nhóm chống đối.

- Nhóm thành viên tích cực: Nhóm này gồm những thành viên có ý thức nhất, làm thành đội ngũ cốt cán, họ không những ủng hộ các yêu cầu của người lãnh đạo mà còn đòi hỏi mọi người phải thực hiện những nhiệm vụ chung của tập thể.

- Nhóm thụ động lành mạnh: là những người sẵn sàng thực hiện các yêu cầu của tập thể nhưng không có sáng kiến, không chủ động mà bảo sao họ làm vậy.

- Nhóm thụ động tiêu cực là những người dửng dưng, thờ ơ với lợi ích, mục tiêu, nhiệm vụ của tập thể, với các yêu cầu của người lãnh đạo, quản lý.

- Nhóm chống đối gồm những người luôn có thái độ phá quấy, gây rối loạn tập thể, chống đối lại các yêu cầu của người lãnh đạo, quản lý.

Ở giai đoạn này người lãnh đạo, quản lý phải tìm cách dựa vào đội ngũ cốt cán để tiến hành các hoạt động của mình, đồng thời tạo điều kiện làm cho bộ phận thụ động lành mạnh chuyển thành đội ngũ cốt cán. Đối với nhóm chống đối, kẻ phá rối người lãnh đạo, quản lý phải có biện pháp cứng rắn, kiên quyết, đấu tranh không khoan nhượng khiến họ có thái độ tích cực đối với tập thể.

Giai đoạn trưởng thành:

Ở giai đoạn này các thành viên đã ý thức được mục đích của tập thể như là mục đích của chính mình. Mọi thành viên đều thể hiện thái độ rất tích cực đối với nhiệm vụ của tập thể, mọi người gắn kết với nhau, có sự thống nhất về thái độ và hành vi của đại bộ phận của cá nhân. Toàn bộ tập thể đều đề ra và thống nhất yêu cầu, các thành viên có quan hệ hợp tác, thân thiết, tương trợ giúp đỡ nhau.

Trong giai đoạn này, người lãnh đạo, quản lý với tư cách là người điều khiển các yêu cầu của tập thể, các thành viên đòi hỏi ở người lãnh đạo cũng nhiều hơn. Do đó người lãnh đạo, quản lý không ngừng tự nâng cao và hoàn thiện sự lãnh đạo của mình trong công tác lãnh đạo, quản lý.

Giai đoạn hoàn thiện:

A. X. Macarenko gọi giai đoạn này là giai đoạn yêu cầu tối đa đối với bản thân từng người, trên nền tảng các yêu cầu của toàn bộ tập thể. Đây là giai đoạn phát triển cao nhất của tập thể, mọi thành viên đã thấm nhuần yêu cầu của tập thể thành yêu cầu của bản thân. Tất cả các thành viên đều trở nên tích cực và tự giác tối đa trong việc thực hiện mọi nhiệm vụ của tập thể, đề cao việc rèn luyện, tu dưỡng bản thân. Ở giai đoạn này mọi thành viên vừa đề ra yêu cầu cao đối với bản thân, vừa đề ra yêu cầu như vậy đối với những lãnh đạo. Các thành viên thực hiện nhiệm vụ, kế hoạch của tập thể mà không cần biện pháp cưỡng bức nào, đồng thời tập thể chỉ ủng hộ những quyết định của người lãnh đạo có đầy đủ cơ sở và cách xử sự có đạo đức cao của người lãnh đạo. Đòi hỏi người lãnh đạo phải có học thức, có văn hoá, có đạo đức, kinh nghiệm, sáng tạo, mềm dẻo, khéo léo ứng xử.

3. Các chuẩn mực – những phương tiện điều chỉnh hành vi của cá nhân trong tập thể

Trong mỗi tập thể đều có một hệ thống các quy định mà mọi thành viên của nó đều phải thi hành và phấn đấu thực hiện. Đó là chuẩn mực của tập thể, chuẩn mực này được hình thành dựa trên các yếu tố sau:

- Dựa vào chuẩn mực xã hội cơ bản.
- Dựa vào hoạt động thực tiễn và các điều kiện cụ thể của tập thể.

Chuẩn mực không phải là những quy tắc bất biến, bản thân nó cũng tiến hoá cho phù hợp vấn đề đòi hỏi của thực tiễn. Một số chuẩn mực sẽ rơi vào lãng quên, một số chuẩn mực mới sẽ xuất hiện.

Chuẩn mực có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với hoạt động, phát triển và tồn tại của một tập thể. Ví dụ, một cơ sở sản xuất quy định mỗi thành viên phải hoàn thành 10 sản phẩm mỗi ngày, đảm bảo chất lượng tốt. Sự thực hiện chuẩn mực này sẽ làm cho kế hoạch của cơ sở sản xuất này được hoàn thành, bảo đảm cho nó hoạt động và tồn tại. Cơ sở sản xuất này sẽ không tồn tại

được nếu các thành viên tuỳ tiện thực hiện các hành động của mình, ngẫu hứng trong việc hoàn thành các nhiệm vụ được giao.

Chuẩn mực quy định và điều chỉnh các hành vi của cá nhân trong tập thể, nó quyết định phương thức ứng xử của các thành viên, đảm bảo cho sự hình thành một trật tự một hệ thống ứng xử của các thành viên trong tập thể. Chuẩn mực cũng là cơ sở để cá nhân tự đánh giá về các hành vi của ứng xử của mình so với hành vi và lối ứng xử của nhóm. Tập thể giữ gìn trật tự và sự thống nhất của mình bằng các chuẩn mực và tập thể sẽ dùng áp lực và các biện pháp trừng phạt với các thành viên vi phạm chuẩn mực. Ví dụ: người công nhân không chấp hành quy định về thời gian, không hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch có thể bị trừ lương, thậm chí bị thôi việc.

Như vậy, chúng ta thấy hiệu quả của chuẩn mực là tạo ra tính đồng nhất trong nhóm. Vai trò của chuẩn mực là tạo ra một tập thể vững chắc, trong đó các ứng xử hoàn toàn có thể đồng nhất.

**** Chức năng của chuẩn mực***

+ Điều chỉnh, hướng dẫn hành vi của cá nhân trong tập thể.

- Trong mỗi tập thể cần phải có những chuẩn mực để đánh giá nhân cách của các thành viên, quy định giới hạn hành động của họ.

- Người lãnh đạo, quản lý căn cứ vào các chuẩn mực đó để hướng dẫn hành vi của các cá nhân trong tập thể. Thông qua chuẩn mực để đánh giá những mặt tích cực và hạn chế của họ, điều chỉnh hành vi của các cá nhân cho phù hợp với lợi ích của cá nhân, của tập thể và xã hội.

+ Đảm bảo sự thống nhất hành động của các cá nhân trong tập thể.

Tính quy định và tính bắt buộc của chuẩn mực tạo ra sự thống nhất hành động của các cá nhân trong tập thể. Tập thể tồn tại và hoạt động được là do các thành viên biết dựa vào chuẩn mực mà hành động. Ở một tập thể, các chuẩn mực được thực hiện một cách nghiêm túc, tức là người quản lý biết tổ chức, duy trì thường xuyên kiểm tra việc thực hiện chuẩn mực của tập thể.

- Giải quyết các xung đột của tập thể.

Xung đột của tập thể chỉ có thể giải quyết trên cơ sở các chuẩn mực của tập thể đó, cũng như các chuẩn mực xã hội nói chung. Các chuẩn mực chính là các tiêu chuẩn để đánh giá, phán xét hành vi, ứng xử của mỗi cá nhân trong tập thể.

4. Các hiện tượng tâm lý xã hội trong tập thể

Trong quá trình con người hoạt động và giao tiếp tác động qua lại với nhau làm nảy sinh và phát triển những hiện tượng tâm lý xã hội. Đây là những hiện tượng tâm lý xã hội được nảy sinh không phải ở một cá nhân riêng lẻ, mà là xuất hiện ở cả một nhóm người. Các hiện tượng tâm lý xã hội rất đa dạng, phong phú. Có thể nêu ra một số các hiện tượng tâm lý xã hội như: Bầu không khí tâm lý trong tập thể, xung đột tâm lý trong tập thể, dư luận xã hội, truyền thống tập thể, tâm trạng tập thể. Các hiện tượng tâm lý xã hội có ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động của các thành viên cũng như hoạt động của tập thể. Do đó, người lãnh đạo, quản lý cần phải quan tâm những hiện tượng tâm lý xã hội để điều khiển tập thể hoạt động đạt hiệu quả.

a. Bầu không khí tâm lý trong tập thể

Bầu không khí là hiện tượng tâm lý thể hiện sự phối hợp tâm lý, hoà hợp các đặc điểm tâm lý giữa các thành viên trong tập thể. Nó được hình thành từ thái độ của con người trong tập thể đối với công việc, bạn bè, đồng nghiệp và người lãnh đạo, quản lý.

Bầu không khí có vai trò to lớn không chỉ đối với hoạt động của mỗi cá nhân mà còn ảnh hưởng đến hoạt động chung của tập thể. Cho nên người lãnh đạo, quản lý biết quan tâm đến bầu không khí lành mạnh, vui vẻ, thân ái sẽ tạo điều kiện để nâng cao năng suất lao động và mọi người thấy phấn khởi, thoải mái. Trong bầu không khí tích cực như vậy của tập thể thì các thành viên sẽ gắn bó với nhau, giúp đỡ nhau và đặc biệt là ít tạo nên xung đột tâm lý. Ở một tập thể mà bầu không khí tâm lý căng thẳng thường xuyên sẽ không có khí thế làm việc, điều đó dẫn đến cản trở công việc, dễ hình thành các nhóm không chính thức đối lập và xung đột dễ có điều kiện nảy sinh.

Bầu không khí tâm lý trong tập thể có thể do nhiều yếu tố quy định:

- Bầu không khí tâm lý trước hết liên quan đến trình độ nhận thức, tư tưởng và trình độ hiểu biết của mọi người, cách đối xử từng người phải phù hợp với trình độ của họ. Người lãnh đạo không thể dùng thói quen của mình trong cách đối xử với nhân viên của mình. Sự đánh giá, khen chê, xử phạt của người lãnh đạo sẽ ảnh hưởng đến tâm trạng và hành động của mỗi người lao động, sẽ tạo ra bầu không khí tâm lý tích cực hay không tích cực.

- Tạo điều kiện cho mỗi thành viên hiểu biết lẫn nhau trong cuộc sống và trong công việc. Tổ chức hoạt động xã hội đa dạng để mọi thành viên gần gũi với nhau, có điều kiện chia sẻ, tạo ra các mối quan hệ tốt, tăng cường tình bạn bè, đồng nghiệp. Ở tập thể nào mà các cá nhân hiểu biết nhau tốt sẽ quan tâm đến nhau nhiều hơn, sống với nhau tốt hơn, ít tính toán với nhau về một điều nào đó.

- Khi lợi ích, đặc biệt là lợi ích về vật chất của người lao động được quan tâm, đời sống của họ được nâng cao thì sẽ tạo ra sự phấn khởi ở họ. Do đó mục tiêu quan trọng nhất của người lãnh đạo là cần quan tâm chăm lo đến nhu cầu, lợi ích của các thành viên, cần chăm lo đến quyền lợi đó là biện pháp quan trọng để xây dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh trong tập thể.

Xây dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh trong tập thể là nhiệm vụ quan trọng của mỗi người quản lý và mọi thành viên trong tập thể. Người lãnh đạo cần giáo dục các thành viên trong tập thể nhận thức đúng vai trò, trách nhiệm của bản thân, xây dựng ý thức tự giác đối với hoạt động chung, đặc biệt là bố trí, sắp xếp hợp lý các thành viên trong hoạt động cùng nhau.

b. Xung đột tâm lý trong tập thể

Xung đột tâm lý là một hiện tượng tâm lý xã hội cần được nghiên cứu trong hoạt động lãnh đạo, quản lý. Đó là sự xuất hiện mâu thuẫn về lợi ích, về nhu cầu nảy sinh từ mối quan hệ xã hội giữa con người với nhau trong tập thể và cách thức giải quyết chúng không thoả đáng.

Nhưng không phải mâu thuẫn nào cũng dẫn đến xung đột. Trong các mối quan hệ xã hội, mâu thuẫn tồn tại là tất yếu. Bất cứ sự vật, hiện tượng nào

trong quá trình tồn tại và phát triển của nó chính là việc giải quyết các mâu thuẫn. Chỉ có những mâu thuẫn biểu thị đặc tính phản kháng giữa người với người mới tạo ra xung đột. Mâu thuẫn trở thành xung đột khi chúng động chạm đến những lợi ích vật chất hay những lợi ích tinh thần của mọi người, đến địa vị xã hội, đến uy tín, danh dự của các thành viên. Xung đột thường làm ảnh hưởng nặng nề đến công việc của tập thể và trạng thái tinh thần của mọi người thậm chí làm tan rã tập thể. Nên khi tập thể có xung đột xảy ra thì thái độ và cách xử lý của người lãnh đạo, quản lý là rất quan trọng. Hiểu được tính chất những xung đột tâm lý và nguyên nhân dẫn đến xung đột người lãnh đạo, quản lý sẽ có những biện pháp ngăn chặn và giải quyết tốt những xung đột đó.

Nguyên nhân dẫn đến xung đột có thể do người lãnh đạo, quản lý không khoa học trong việc phân công nhiệm vụ, sắp xếp con người và công việc không hợp lý, không công bằng trong đánh giá, đối xử, phân chia lợi ích, hách dịch, cửa quyền... Có thể do người lao động vô tổ chức kỷ luật, chây lười, chất lượng lao động kém, nghi ngờ, hiểu lầm nhau, đố kị nhau, thiếu hiểu biết lẫn nhau. Do sự bất đồng về quan điểm, lợi ích, sự khác biệt về tính khí cũng là yếu tố dẫn đến xung đột. Trong từng trường hợp nhất định, mâu thuẫn là cần thiết cho sự phát triển của tập thể, nhưng nhiều khi mâu thuẫn sẽ dẫn đến trở ngại cho sự phát triển của nó. Trong hoạt động của tập thể sự khác biệt về ý kiến, quan điểm giữa các thành viên có thể sẽ hình thành một quan điểm đúng tốt, đúng đắn và sẽ làm cho tập thể phát triển. Mâu thuẫn này là rất cần thiết và rất có lợi. Nhưng trong tập thể luôn tồn tại nhóm đối lập, đấu tranh lẫn nhau vì lợi ích riêng của chính mình, điều đó sẽ làm cho tập thể không hoạt động được. Do đó trong công tác quản lý, người lãnh đạo, quản lý cần biết khi nào sử dụng mâu thuẫn và khi nào cần loại trừ nó để làm cho tập thể phát triển.

- Để cho tập thể hoạt động và phát triển thì người lãnh đạo và các thành viên phải tìm được cách thức giải quyết kịp thời các mâu thuẫn làm cản trở sự phát triển của tập thể.

- Khi có mâu thuẫn xảy ra trong quá trình giải quyết các vấn đề của tập thể, mọi người phải bình tĩnh nhìn lại sự việc và có thái độ khách quan, nhường nhịn nhau, không lấn át lợi ích của người khác.

- Khi giải quyết xung đột tâm lý trong tập thể cũng có thể là một bên trong vùng xung đột tỏ ra sẵn sàng nhượng bộ thì sự căng thẳng sẽ được dịu đi.

- Xem xét một cách phân minh, làm sáng tỏ sự việc, giải thích cho các bên có liên quan cần mang những khác biệt ra công khai, khắc phục trở lực để đi đến thống nhất. Để làm được điều đó, mọi người phải có thái độ thiện chí, cởi mở.

- Dùng người thứ ba làm trung gian hoà giải. Khi cuộc xung đột vẫn tiếp tục ở mức độ dai dẳng, qua nhiều cách giải quyết không thành công thì cần có sự can thiệp của người thứ ba làm trung gian hoà giải vào giữa hai bên. Người thứ ba làm trung gian hoà giải sẽ giải thích cho cả hai bên hiểu lỗi lầm của nhau, giúp họ đạt tới sự nhượng bộ lẫn nhau. Người làm trung gian hoà giải phải khách quan, công bằng để hai bên tin tưởng và trút hết nỗi niềm của mình.

- Trong trường hợp xung đột xảy ra quá gay gắt thì có một biện pháp tốt nhất là tách riêng hẳn hai bên xung đột như thuyên chuyển nơi công tác.

Trong thực tế hoạt động lãnh đạo, quản lý còn có rất nhiều cách thức giải quyết xung đột phong phú mà các nhà quản lý thường sử dụng. Nhưng chúng ta cần nhận thức rằng nguyên nhân quan trọng bậc nhất dẫn đến mâu thuẫn, xung đột đó là do sự bất đồng về lợi ích giữa những con người. Cho nên sử dụng cách thức giải quyết xung đột như thế nào mà vấn đề lợi ích chưa được giải quyết thoả đáng thì mâu thuẫn trong tập thể vẫn có thể xảy ra.

c. Tâm trạng tập thể

Tâm trạng tập thể là một trạng thái cảm xúc tồn tại trong đời sống của tập thể trong một thời gian nhất định.

Tâm trạng của tập thể ảnh hưởng quan trọng đối với hoạt động của các thành viên và tập thể. Nó có thể thúc đẩy hoặc kìm hãm tính tích cực hoạt động của tập thể. Ví dụ như nếu khi có tâm trạng thoải mái, phấn khởi thì con

người sẽ làm việc hăng say, dễ khắc phục khó khăn, không thấy mệt mỏi, hoàn thành công việc với số lượng và chất lược cao. Nhưng ngược lại khi có tâm trạng khó chịu, ức chế tính tích cực của con người sẽ bị giảm sút rất nhiều, sự uể oải trong khi làm việc dẫn đến hiệu quả lao động không cao.

Như vậy, tâm trạng tập thể tác động rất lớn đến tính chất hoạt động của mỗi cá nhân, đến hiệu quả hoạt động và tinh thần làm việc của toàn bộ tập thể.

Sự hình thành trạng thái tâm lý trong đời sống của tập thể do yếu tố khách quan và chủ quan tạo nên. Sự thay đổi từ trạng thái tâm lý tập thể này sang trạng thái tâm lý khác là do hoàn cảnh sống, hoạt động thuận lợi hay khó khăn của tập thể. Nếu với hoàn cảnh kinh tế đầy đủ, khá giả sẽ tạo nên tâm trạng dễ chịu, hoạt động lao động, thành tích của tập thể sẽ làm cho cả tập thể có tâm trạng yêu đời. Nhưng ảnh hưởng mạnh nhất đến tâm trạng của tập thể là các yếu tố nảy sinh từ bên trong tập thể. Đó là tính chất mối quan hệ giữa người lãnh đạo, quản lý với các thành viên trong tập thể, mức độ hoà hợp giữa các thành viên, thách thức tổ chức công việc của tập thể, sự đánh giá hoạt động của các thành viên, tinh thần quan tâm, chăm sóc con người, thái độ cư xử của người lãnh đạo, quản lý. Tất cả những yếu tố đó sẽ ảnh hưởng đến trạng thái tâm lý của tập thể.

Trong hoạt động quản lý, người lãnh đạo cần quan tâm đến trạng thái của mỗi thành viên và cả tập thể, cần gây ảnh hưởng tích cực đến tâm trạng của quần chúng bằng cách giáo dục tinh thần tương trợ lẫn nhau, tính tự chủ, tự kiềm chế, giáo dục tính tự nguyện và lòng kính trọng đối với mọi người xung quanh.

d. Truyền thống tập thể

Đó là những giá trị tinh thần, tư tưởng, tình cảm được chọn lọc, đúc kết trong quá trình hoạt động của một tập thể, một dân tộc, một cộng đồng xã hội được ghi lại, lưu truyền dưới hình thức ngôn ngữ, nghi lễ, kỷ niệm và những hình thức khác cho các thế hệ sau kế thừa và phát huy.

Truyền thống của mỗi tập thể được nằm trong truyền thống của cả dân tộc trong quá trình dựng nước và giữ nước, đồng thời truyền thống của tập thể mang tính chất độc đáo phản ánh đặc điểm riêng của tập thể. Truyền thống tập thể phải được thể hiện thường xuyên ở các hoạt động của tập thể. Nó có ý nghĩa giáo dục sâu sắc đối với mỗi cá nhân và cả tập thể, nó là điều kiện vững chắc cho hoạt động tích cực của các thành viên trong quá trình xây dựng tập thể. Nó là thứ keo dính có tác dụng củng cố tập thể thành thể thống nhất như tinh thần đoàn kết, khắc phục khó khăn, hoàn thành nhiệm vụ, tương trợ, giúp đỡ nhau. Truyền thống còn là niềm vinh dự, tự hào cho mỗi thành viên đứng trong đội ngũ có được truyền thống quý báu đó. Vì thế mỗi thành viên của tập thể phải có trách nhiệm về nhiệm vụ giữ gìn, phát huy và xây dựng những truyền thống tốt đẹp cho tập thể của mình.

Việc phát huy những truyền thống tốt đẹp là khơi dậy sức mạnh tinh thần to lớn của tập thể để nâng cao hiệu quả lao động của tập thể.

Bên cạnh những truyền thống tốt đẹp của tập thể, cũng còn tồn tại những truyền thống lạc hậu có ảnh hưởng tiêu cực đến sự phát triển của tập thể. Người lãnh đạo, quản lý cần hạn chế khắc phục ảnh hưởng tiêu cực, không phù hợp của truyền thống lạc hậu để đảm bảo cho sự ổn định và phát triển bền vững của tập thể.

e. Dư luận tập thể

Dư luận tập thể là ý kiến của một nhóm người về sự kiện hoặc hành vi của con người xảy ra trong cuộc sống, biểu thị nhận thức, tâm tư và nguyện vọng của họ. Dư luận tập thể bao giờ cũng có tính chất lan truyền từ người này sang người khác, có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của tập thể. Nó tác động rất mau lên mỗi cá nhân và như là một chất keo dính liên kết các thành viên thành một khối thống nhất.

Trong tập thể dư luận phản ánh những quan điểm, phán đoán của các thành viên về một vấn đề nào đó và vấn đề này nó gắn với lợi ích, nhu cầu, trình độ nhận thức của nhóm người khác nhau trong tập thể. Dư luận tập thể

là phương tiện điều chỉnh thái độ và hành vi của mỗi cá nhân trong tập thể. Nếu cá nhân hành động không phù hợp với những yêu cầu, chuẩn mực của tập thể sẽ bị đánh giá. Sự đánh giá giống nhau của số đông người sẽ tạo nên một sức mạnh tinh thần làm thay đổi thái độ và hành vi của cá nhân theo đòi hỏi của số đông. Do đó dư luận tập thể nó trở thành một công cụ hữu hiệu kiểm tra chính xác, nhanh nhạy và tuyệt đối ở mọi lúc, mọi nơi hành vi của các cá nhân trong tập thể. Có thể khẳng định rằng dư luận tập thể có ý nghĩa quan trọng trong việc giáo dục và điều chỉnh các hành vi xử sự của các thành viên trong tập thể. Nó ảnh hưởng đến tâm trạng của các thành viên trong tập thể, tăng cường sức làm việc, tạo ra khối đoàn kết vững mạnh, bầu không khí phấn khởi trong tập thể.

Dư luận tập thể ảnh hưởng quan trọng đến sự phát triển tập thể. Vì thế việc hình thành dư luận tập thể là mối quan tâm hàng đầu của người lãnh đạo, quản lý. Người lãnh đạo, quản lý phải tận dụng một cách tối đa dư luận tập thể trong toàn bộ đời sống tâm lý của tập thể.

Trong công tác lãnh đạo, quản lý việc sử dụng dư luận xã hội là một việc làm hết sức cần thiết. Người lãnh đạo, quản lý có thể thông qua dư luận xã hội mà hiểu được những đặc điểm tâm lý xã hội, nhất là nhu cầu, lợi ích và trình độ nhân thức của các nhóm trong tập thể.

Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý để sử dụng dư luận tập thể có hiệu quả cần coi trọng những nguyên tắc sau:

- Thông tin dư luận phải khách quan, trung thực, tuyệt đối tránh yếu tố chủ quan, định kiến vì một dư luận sai lạc sẽ kìm hãm sự phát triển của tập thể và làm rối loạn ý thức của các thành viên trong tập thể. Do đó trong việc hình thành dư luận không cho phép sự dối trá, xuyên tạc ý nghĩa của sự việc, cần gạt bỏ tất cả cái gì có tính chất cá nhân thiên lệch.

- Thông tin dư luận phải kịp thời, chính xác. Đồng thời phải điều tra, phân tích xử lý dư luận tập thể có liên quan đến sự ổn định và phát triển của tập thể.

- Thường xuyên tạo ra dư luận chính thức để giáo dục tập thể, tạo điều kiện cho nó lan tỏa nhanh chóng trong khắp tập thể, nhờ đó thúc đẩy sự phát triển của tập thể.

i. Sự nhất trí trong tập thể

Đó là sự thống nhất về nhận thức, thái độ và hành động của các thành viên hướng vào mục tiêu hoạt động chung của tập thể, nó được biểu hiện như sau:

- Sự nhất trí cao thể hiện qua sự giúp đỡ lẫn nhau giữa các thành viên trong tổ chức, sinh hoạt cuộc sống và hoạt động cùng nhau.

- Tinh thần đoàn kết, hợp tác với nhau trong những lúc khó khăn khi thực hiện các nhiệm vụ cụ thể.

- Sự gắn bó chia rẽ niềm vui, nỗi buồn cho nhau khi các thành viên và tập thể thành đạt, hoặc gặp rủi ro trong khi thực hiện hoạt động, quan hệ xã hội.

- Tính tích cực của mọi người trong lao động, sản xuất, chiến đấu, học tập.

- Tính tích cực hoạt động xã hội đóng góp và xây dựng tập thể phát triển. Nhờ có sự nhất trí cao trong tập thể mà mọi quan hệ xã hội trong tập thể đều hướng vào sự phát triển của tập thể và sự phát triển nhân cách của các thành viên.

Tóm lại, sự nhất trí trong tập thể là một hiện tượng tâm lý xã hội lành mạnh góp phần thúc đẩy sự phát triển tập thể và các cá nhân đem lại hiệu quả cao trong hoạt động chung của tập thể.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nhà lãnh đạo, quản lý cần phải chú ý đến những đặc điểm tâm lý nào của cấp dưới?

2. Phân tích các đặc trưng và các giai đoạn phát triển của tập thể. Tập thể lao động hiện nay có những biểu hiện gì khác giai đoạn trước đây. Hãy rút những kết luận cần thiết cho công tác quản lý?

3. Vận dụng các hiện tượng tâm lý xã hội trong tập thể vào công tác lãnh đạo, quản lý?

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy nêu những biểu hiện mới của tập thể nơi các anh (chị) đang công tác hiện nay, rút ra ý nghĩa trong hoạt động quản lý.

2. Hãy suy nghĩ trường hợp sau:

Tại sao bạn không đòi quyền lợi cho bạn trong tập thể? Hậu quả của nó ra sao? Để có quyền lợi bạn phải làm gì?

3. Vào một buổi họp nào đó, bạn hãy tập trung nghe và ghi lại những điều người ta nói. Bạn học được những điều gì?

4. Hãy đưa ra cách giải quyết tình huống sau:

Ông Jim Smith là người quản lý bộ phận triển khai hệ thống công ty Philip Moris. Trong suốt 15 năm ở công ty, ông đã đào tạo nhiều nhà quản lý và cổ vũ họ phát triển nhưng nhiều người trong số họ rời bỏ công ty sau khi họ đã đạt đến mức độ tiến bộ nhất định. Công ty có một chính sách rất thoáng trong việc tài trợ cho việc học hành (75% số tiền học phí và mua tài liệu). Nhiều kỹ sư (hơn 50% trong số họ có học vị Master ở một chuyên ngành kỹ thuật) đã tận dụng lợi thế này để có cơ hội học thêm.

Cô Harris là một kỹ sư đến thăm lãnh đạo của mình là Jim Smith – người đã khen ngợi cô khi cô lấy được tấm bằng Master về quản trị kinh

doanh, tấm bằng cô đã đạt được với sự trợ giúp của công ty. Nhưng cô Harris đã làm ông Smith ngạc nhiên khi nói rằng cô ta sẽ rời công ty đến với một hãng cạnh tranh vì cô ta nhận thấy không có cơ hội tiến thân khi làm việc ở công ty này.

Ông Smith rất tức giận. Ngay lập tức ông đến gặp Phó Chủ tịch phụ trách tổ chức và phân nàn về chính sách tài trợ cho đào tạo nhưng thiếu một phương pháp tiếp cận hệ thống trong việc sắp xếp biên chế.

Hỏi:

a) Đâu là lý do các nhân viên bỏ đi sau khi đã đạt được các bằng cấp qua các tài trợ về đào tạo…

b) Làm thế nào để ngăn cản được sự thất thoát lao động này?

CHƯƠNG III
TÂM LÝ HỌC VỀ HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO - QUẢN LÝ

I. Khái quát chung về hoạt động lãnh đạo quản lý

1. Yếu tố con người trong hoạt động quản lý

Con người luôn luôn giữ vai trò đặc biệt quan trọng, là yếu tố cốt lõi trong hoạt động quản lý. Con người cho dù với tư cách là chủ thể quản lý hay đối tượng quản lý thì con người vẫn luôn là chủ thể của hành động nhận thức và tác động vào thế giới khách quan.

Thực chất của hoạt động lãnh đạo, quản lý là tác động kịp thời và có mục đích với phương án tối ưu để kết hợp giữa điều kiện khách quan và hoạt động chủ quan có mục đích của con người. Đảng ta luôn luôn xác định, phát huy yếu tố con người và lấy việc phục vụ con người làm mục đích cao nhất của hoạt động.

Nếu tác động đúng quy luật thì sẽ phát huy được mọi tiềm năng sáng tạo, tự giác của con người và làm tích cực hoá nhân tố con người trong hoạt động quản lý. Ngược lại, nếu tác động không phù hợp với quy luật thì tài năng của con người bị thui chột, triệt tiêu tính sáng tạo và sẽ làm tiêu cực hoá nhân tố con người. Khách thể trong hoạt động quản lý là những con người cụ thể, với những mối quan hệ xã hội rất đa dạng, phong phú và phức tạp, đòi hỏi các chủ thể quản lý cần có nhiều những kỹ năng, đặc biệt là kỹ năng làm việc với con người, kỹ năng nhận thức và ra quyết định... hay nói một cách khác đó là kỹ năng tác động đến con người trong hoạt động quản lý.

Sự phát triển của bất kỳ một tổ chức nào cần phải hiểu rằng nhân tố con người giữ vai trò quyết định. Người lãnh đạo, quản lý phải làm thế nào để người lao động gắn bó, mang hết khả năng của họ ra phấn đấu cho mục tiêu, cho sự thành công, phát triển của tổ chức. Do đó trong đổi mới tư duy hiện nay, cần đổi mới tư duy nhận thức đối với con người, phải tiếp cận với con người một cách khoa học hơn, chính xác hơn.

Trong lý thuyết về khoa học quản lý nhiều học giả nổi tiếng đều xoay quanh nhân tố con người, coi những khía cạnh tâm lý xã hội bao giờ cũng là nền tảng của khoa học quản lý.

Trong hoạt động quản lý, tác động vào người lao động là tác động vào các chủ thể độc lập, có những đặc điểm tâm lý riêng biệt, những tâm tư, tình cảm, nhu cầu, hoàn cảnh khác nhau. Người lãnh đạo, quản lý tác động vào họ để thức dậy lòng nhiệt tình, sự tự giác, tích cực với công việc được giao.

Ăngghen đã khẳng định rằng cái gì thúc đẩy con người hoạt động đều phải thông qua đầu óc con người. Do đó trong hoạt động quản lý phải tính đến nhân tố tâm lý xã hội thì mới có điều kiện để có thái độ đúng đắn đối với từng con người khi quản lý họ.

Như vậy, coi trọng yếu tố con người trong hành động quản lý nghĩa là tính đến nhu cầu về lợi ích của họ. Thừa nhận vị trí trung tâm của con người tức là thoả mãn những nhu cầu và lợi ích đó, và chỉ xuất phát từ nhu cầu và lợi ích của con người thì hoạt động quản lý mới có thể đạt hiệu quả. Người quản lý cần phải hiểu được tâm lý của những người dưới quyền. Có thể nêu ra một số tâm lý của người dưới quyền như sau:

- Tâm lý muốn được đánh giá: Bất cứ một nhân viên dưới quyền nào đều mong muốn được cấp trên của mình quan tâm. Cấp dưới bao giờ cũng mong muốn đối xử như một con người theo đúng nghĩa của nó. Họ muốn được đánh giá năng lực, tài năng, thành tích của bản thân, muốn được coi mình là người có ích cho tập thể, cho xã hội. Cái khổ tâm nhất của cấp dưới là không được cấp trên công nhận, không quan tâm và bị bỏ quên.

- Tâm lý muốn có cơ hội: Trong tổ chức người nào cũng muốn có cơ hội thăng tiến, có cơ hội được làm việc quan trọng.

- Tâm lý muốn có sự công bằng: Ai cũng muốn được đối xử công bằng

Hầu hết cấp dưới đều mong muốn cấp trên đánh giá đúng tài năng, năng lực, thành tích, sự cống hiến công việc của mình, muốn được tôn trọng, quan tâm và công bằng.

Cách quản lý của thời đại ngày nay không chỉ đòi hỏi kỹ thuật quản lý mà còn đòi hỏi nghệ thuật khơi dậy mặt tích cực của cấp dưới. Do đó, chủ thể quản lý cần có phẩm chất và năng lực cần thiết, tiên phong đi đầu và đối với cấp dưới cần mềm dẻo, linh hoạt trong ứng xử, biết nghĩ đến họ để khơi dậy tính tích cực trong mỗi cá nhân.

2. Khái niệm hoạt động lãnh đạo, quản lý

Hoạt động là một phạm trù, thuật ngữ được nhiều lĩnh vực quan tâm, đặc biệt là Triết học Mác - Lênin và Tâm lý học.

Trong lĩnh vực Triết học, hoạt động được coi là phương thức tồn tại của con người. Hoạt động là sự tác động qua lại giữa chủ thể và khách thể. Đó là quá trình con người tác động vào đối tượng để tạo ra sản phẩm nhằm thoả mãn nhu cầu của con người và xã hội.

Trong Tâm lý học, hoạt động là quá trình con người thực hiện quan hệ qua lại với thế giới xung quanh. Trong mối quan hệ qua lại đó ý nghĩ, tình cảm, phẩm chất, năng lực của con người được bộc lộ và hình thành. Nghĩa là trong hoạt động con người chuyển hoá những năng lực lao động và những phẩm chất tâm lý của mình vào đối tượng hoạt động để tạo ra sản phẩm. Đồng thời với quá trình này, con người chuyển vào bản thân mình những qui luật, bản chất của khách thể, biến nó thành kinh nghiệm, thành tâm lý, ý thức của mình.

Trong đời sống xã hội tồn tại các hoạt động khác nhau như hoạt động lao động tạo ra của cải vật chất và hoạt động lao động tạo ra của cải tinh thần. Để tạo ra hiệu quả trong các loại hoạt động này đã xuất hiện các cá nhân đóng vai trò điều khiển, chỉ huy để phối hợp mọi người cùng nhau hoạt động. Hoạt động của người đứng đầu đóng vai trò điều khiển, chỉ huy đó là hoạt động lãnh đạo quản lý. Hoạt động quản lý đã xuất hiện rất sớm cùng với sự hình thành cộng đồng người . Các Mác đã khẳng định rằng, bất kỳ một lao động xã hội hay cộng đồng (tổ chức) nào được tiến hành trên qui mô tương đối lớn cũng đều cần phải có sự quản lý. Khi con người bắt đầu hình thành các nhóm

để thực hiện những mục tiêu thì hoạt động lãnh đạo quản lý xuất hiện như một yếu tố khách quan cần thiết để phối hợp nỗ lực của các cá nhân để đạt tới mục tiêu chung. Hoạt động lãnh đạo, quản lý là một hoạt động cần thiết cho tất cả các lĩnh vực của đời sống con người. ở đâu có con người tạo lập nên nhóm xã hội, ở đó có hoạt động lãnh đạo, quản lý. Hoạt động lãnh đạo, quản lý bắt nguồn từ sự phân công, hợp tác lao động đó để đạt được hiệu quả cao hơn và năng suất lao động nhiều hơn cần phải có người đứng đầu. Do đó có thể nói rằng hoạt động lãnh đạo, quản lý là một hoạt động đặc thù của những người đóng vai trò chỉ huy, điều hành các hoạt động của xã hội.

Có nhiều định nghĩa khác nhau về quản lý. Có thể nêu một số định nghĩa về quản lý được nhiều tác giả trong và ngoài nước hiện nay đang sử dụng. Các nhà khoa học quản lý Mỹ họ quan niệm: Quản lý là một hoạt động, thiết yếu, nó đảm bảo phối hợp những nỗ lực cá nhân nhằm đạt được mục tiêu của nhóm, với tư cách thực hành thì cách quản lý là một nghệ thuật, còn kiến thức có tổ chức về quản lý là một khoa học. Một số nhà nghiên cứu khác lại cho rằng, quản lý là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm sử dụng các nguồn tác động tới hành động của con người và tạo ra điều kiện để đạt được mục tiêu của tổ chức. Bên cạnh đó ý kiến của tác giả GS Đỗ Hoàng Toàn định nghĩa: Quản lý là sự tác động có tổ chức của chủ thể quản lý lên đối tượng bị quản lý nhằm đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện biến đổi của môi trường.

Từ góc độ tâm lý học quản lý có thể định nghĩa hoạt động quản lý như sau: **Hoạt động lãnh đạo, quản lý là sự tác động có mục đích, có kế hoạch, có tổ chức và có hệ thống thông tin tới đối tượng nhằm điều chỉnh, điều khiển tâm lý tình cảm (thái độ), hành vi của con người để phát huy mọi tiềm năng phối hợp các nỗ lực thực hiện tốt mục tiêu quản lý.**

3. Đặc điểm của hoạt động lãnh đạo, quản lý.

Hoạt động lãnh đạo, quản lý là một loại hoạt động đặc biệt trong xã hội, có những đặc điểm chủ yếu sau:

3.1. Hoạt động lãnh đạo, quản lý là hoạt động có sự tác động qua lại giữa chủ thể và đối tượng quản lý

Hoạt động quản lý được tiến hành bởi chủ thể: chủ thể hoạt động quản lý là con người (một người, hoặc một nhóm người còn được gọi là nhà quản lý, người quản lý hay ban quản lý trong phạm vi xã hội đối tượng của hoạt động quản lý là con người, nhóm người và hệ thống mối quan hệ giữa con người với con người trong tổ chức với tư cách là chủ thể bị quản lý. Chủ thể quản lý tác động vào tâm lý, ý thức, nhân cách của chủ thể bị quản lý nhằm phối hợp nỗ lực, kích thích tính tích cực, phát triển mọi tiềm năng sáng tạo để thực hiện tốt mục tiêu quản lý

Chủ thể và đối tượng lãnh đạo, quản lý là hai thành tố cơ bản của hoạt động lãnh đạo, quản lý, thiếu những yếu tố này thì hoạt động lãnh đạo, quản lý không diễn ra.

Trong mối quan hệ tác động qua lại giữa chủ thể và đối tượng lãnh đạo, quản lý, vai trò cuả chủ thể quản lý là xác định mục tiêu, lập kế hoạch, ra quyết định, triển khai và giám sát hoạt động của đối tượng. Đồng thời chủ thể quản lý là người khơi dậy tính tích cực hoạt động của các thành viên và tập thể hướng tới mục tiêu chung của tổ chức.

Đối tượng lãnh đạo, quản lý là người tiếp nhận, triển khai, thực hiện các quyết định quản lý, phản hồi hiệu quả tác động của chủ thể lãnh đạo, quản lý. Đối tượng lãnh đạo, quản lý muốn định hướng hoạt động của mình phải tiếp nhận các thông tin như mệnh lệnh, chỉ thị, nghị quyết, quyết định... của chủ thể quản lý và tự điều khiển mình nhằm thực thi mệnh lệnh của chủ thể.

3.2. Hoạt động lãnh đạo quản lý là hoạt động phức tạp.

Đối tượng của hoạt động lãnh đạo, quản lý là con người, là tập thể người lao động với những đặc điểm về tâm lý đa dạng, phong phú và khác biệt. Do đó trong quá trình lãnh đạo, quản lý việc tác động vào những cá nhân, tổ chức để họ có cùng hành động hướng vào việc thực hiện mục tiêu chung là một công việc rất khó khăn và phức tạp đặt ra đối với người lãnh

đạo, quản lý. Mặt khác tính chất phức tạp của hoạt động lãnh đạo, quản lý còn thể hiện ở chức năng đa dạng của hoạt động này. Người lãnh đạo, quản lý hiện nay đồng thời là người tổ chức, người chuyên môn giỏi nhưng còn phải biết làm kinh tế giỏi, biết tiến hành công việc với con người một cách linh hoạt, mềm dẻo. Hoạt động quản lý là hoạt động phức tạp, căng thẳng, phải tiêu hao nhiều năng lượng thần kinh và trí tuệ, là hoạt động mang tính trí tuệ cao và ý chí cao. Ngày nay hoạt động quản lý là một hoạt động đặc biệt của con người, đòi hỏi người lãnh đạo, quản lý phải được tuyển chọn, đào tạo, phải có tri thức về quản lý.

3.3. Hoạt động lãnh đạo, quản lý là hoạt động có tính sáng tạo và khoa học.

Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý luôn xuất hiện tình huống bất ngờ, do đó đòi hỏi người lãnh đạo, quản lý phải luôn luôn tìm cách giải quyết vấn đề trong tình huống đó. Trước những tình huống bất ngờ, người lãnh đạo, quản lý hình thành năng lực sáng tạo, có tư duy nhạy bén, linh hoạt để thực hiện nhiệm vụ mới. Vì thế có thể nói hoạt động lãnh đạo, quản lý là một trong những hoạt động mang tính sáng tạo cao, là hoạt động tạo ra cái mới cho con người và xã hội.

Trong thực tế, hoạt động lãnh đạo, quản lý là hoạt động tác động đến những cá nhân, tập thể người lao động trong những tình huống cụ thể. Đồng thời những cá nhân con người mà người lãnh đạo, quản lý tác động đến không giống nhau và cũng không xuất hiện tình huống như nhau. Do vậy, sự tác động quản lý thích hợp nhất sẽ không được quy định sẵn như một công thức mà đòi hỏi sự tác động của người lãnh đạo, quản lý có hiệu quả là một tác động mang sự sáng tạo. Hầu như mỗi tác động quản lý là một biện pháp cụ thể, một cách thức cụ thể, không lặp lại và hoàn toàn mới mẻ. Có thể nói lãnh đạo, quản lý vừa là một nghệ thuật, vừa là một khoa học.

3.4. Hoạt động lãnh đạo, quản lý là hoạt động gắn với quyền lực.

Do sự phân công lao động nên đã tạo ra các vị thế khác nhau trong tổ chức: người lãnh đạo, quản lý và người bị lãnh đạo, quản lý

Ở vị thế lãnh đạo, quản lý tổ chức giao cho người quản lý một sức mạnh đủ để chi phối người bị quản lý theo mục tiêu của tổ chức. Sức mạnh đó được gọi là quyền lực gán. Sức mạnh này do địa vị quản lý đem lại, không phải do cá nhân người quản lý tạo ra. Người quản lý được quyền sử dụng nó như một phương tiện để duy trì sức mạnh của tổ chức, để điều khiển người khác và chi phối các nguồn lực, tài sản của tổ chức. Mặt khác, trong hoạt động người lãnh đạo, quản lý bộc lộ những năng lực, phẩm chất của mình, điều đó sẽ tạo nên năng lực cá nhân người lãnh đạo. Chính vì thế người lãnh đạo, quản lý lý tưởng nhất là người vừa có năng lực gán, vừa có năng lực cá nhân. Trong quản lý, năng lực gán và năng lực cá nhân kết hợp với nhau tạo ra sức mạnh được nhân lên nhiều lần, giúp người quản lý thành công trong hoạt động của mình.

II. Cấu trúc của hoạt động quản lý

Khi mô tả cấu trúc của hoạt động quản lý tồn tại nhiều quan điểm khác nhau. Theo lý thuyết hoạt động tâm lý, cấu trúc của hoạt động quản lý bao gồm các thành tố sau:

- Đối tượng của hoạt động quản lý
- Động cơ quản lý
- Mục đích quản lý
- Hành động quản lý
- Các thao tác quản lý.

1. Đối tượng của hoạt động quản lý

Mỗi hoạt động khác nhau đều hướng tới một đối tượng tương ứng nhất định. Đối tượng của hoạt động lãnh đạo, quản lý là những cá nhân và tập thể người lao động. Hoạt động lãnh đạo, quản lý là tác động đến con người, nhằm làm biến đổi các hoạt động của họ để đạt được hiểu quả hoạt động tối ưu. Con

người là đối tượng của hoạt động lãnh đạo, quản lý, đó là những cá nhân cụ thể với những đặc điểm tâm lý hết sức đa dạng, phong phú và phức tạp. Do đó với tư cách là khách thể lãnh đạo, quản lý không bao giờ thụ động trước tác động của quản lý vì mỗi con người đều có trình độ nhận thức, vốn sống, năng lực, nhu cầu, lợi ích... khác nhau. Vì vậy trong hoạt động quản lý đối tượng quản lý có thể tiếp nhận các quyết định quản lý, thực hiện tốt các quyết định đó và cũng có thể không tiếp nhận hoặc tiếp nhận quyết định ở một mức độ nào đó. Chính vì thế trong hoạt động lãnh đạo, quản lý đòi hỏi hết sức linh hoạt, mềm dẻo.

Con người ở đây có thể là những cá nhân cụ thể hoặc tập hợp những cá nhân ấy thành nhóm nhỏ, thành các cộng đồng người. Nhưng dù là cá nhân hay là những tập hợp người thì điều quan trọng ở đây, với tư cách là đối tượng của hoạt động quản lý, con người đang thực hiện những nhiệm vụ xã hội cụ thể. Do đó nhận thức được tầm quan trọng của yếu tố con người trong tổ chức sẽ giúp cho người lãnh đạo, quản lý gặt hái được nhiều thành công trong hoạt động của mình.

Mỗi dạng hoạt động cụ thể khác nhau của con người đều có mục đích riêng của mình, đối tượng hoạt động đã được ý thức bởi chủ thể và trở thành động cơ thúc đẩy hoạt động của chủ thể đó. Mục tiêu của các dạng hoạt động khác nhau là những sản phẩm vật chất hay giá trị tinh thần khác nhau. Nhưng mục tiêu của hoạt động lãnh đạo, quản lý nó không phải là một sản phẩm vật chất hay giá trị tinh thần cụ thể nào mà là việc đạt được những sản phẩm vật chất hay giá trị tinh thần đó, hay nói một cách khác mục tiêu của hoạt động lãnh đạo, quản lý là làm cho đối tượng của hoạt động này đạt được mục tiêu của họ.

Mục tiêu của hoạt động lãnh đạo, quản lý có thể do chủ thể quản lý áp đặt hoặc do sự cam kết giữa chủ thể và đối tượng lãnh đạo, quản lý. Nếu khách thể của hoạt động lãnh đạo, quản lý tham gia trực tiếp vào việc xác định mục tiêu quản lý nó sẽ gây ảnh hưởng rất tích cực đến hiệu quả quản lý.

2. Động cơ

Trong hoạt động quản lý vấn đề động cơ cần được xét theo cả hai phương diện: động cơ quản lý và động cơ của người bị quản lý. Mác đã khẳng định rằng không phải tư duy thúc đẩy con người hoạt động mà đó là nhu cầu. Kích thích gây ra mọi hoạt động của con người đó là nhu cầu. Nhu cầu của người lãnh đạo, quản lý trong hoạt động của mình là nhu cầu tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm sử dụng và phát huy hiệu quả nhất các tiềm năng của đối tượng để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Nhu cầu đích thực của hoạt động quản lý không phải là quyền lực quản lý, cũng không phải những quyền lợi vật chất hay tinh thần do địa vị quản lý mang lại cho nhà quản lý mà là sự tác động của hoạt động quản lý đến đối tượng quản lý nhằm tạo ra sức mạnh thặng dư cho tổ chức.

Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý, chủ thể quản lý tác động vào đối tượng quản lý bằng cách sắp xếp, bố trí, chỉ dẫn, giám sát các đối tượng quản lý nhằm làm thay đổi hành vi của đối tượng theo hướng có lợi cho tổ chức, hoặc người lãnh đạo, quản lý hướng sự tác động của mình vào đối tượng quản lý bằng cách động viên, khơi dậy sự nhiệt tình, tính tích cực hoạt động và thoả mãn nhu cầu của họ. Việc tác động vào nhu cầu là một trong những hướng ưu thế của mô hình quản lý. Đó là coi trọng yếu tố con người.

Mặt khác trong hoạt động quản lý tồn tại động cơ của người bị quản lý. Động cơ của người bị quản lý khác với động cơ quản lý chính là các sản phẩm vật chất và tinh thần do họ tạo ra. Để tạo ra sản phẩm người lao động có thể bị cuốn hút bởi những nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần và do đó họ hoạt động. Chính vì thế trong hoạt động quản lý, người lãnh đạo, quản lý phải biết tạo ra các động cơ để lôi cuốn đối tượng quản lý hoạt động. Đồng thời tạo ra lòng nhiệt tình hăng hái hoạt động ở đối tượng quản lý bằng cách tác động vào tình cảm, động viên họ. Hay nói một cách khác, chủ thể quản lý phải biết vận dụng tốt yếu tố tình cảm để khích lệ lòng nhiệt tình hăng hái của đối tượng quản lý khiến họ làm việc hết mình trên cương vị công tác của bản

thân. Bởi lẽ ở mỗi cá nhân đều tồn tại hệ thống nhu cầu tạo nên trạng thái tích cực của chủ thể hoạt động. Vì vậy, nếu người lãnh đạo, quản lý quan tâm đến hành vi của người dưới quyền tác động kịp thời sẽ tạo ra sự nỗ lực hoạt động ở đối tượng quản lý.

Như vậy, động cơ của hoạt động quản lý là hệ thống các giá trị, lợi ích có ý nghĩa đáp ứng được nhu cầu của các cá nhân và nhóm xã hội. Nó được phản ánh qua các mục tiêu và chính sách quản lý. Nhờ những mục tiêu và chính sách quản lý đó sẽ là các căn cứ để chủ thể tạo ra các tác động tới đối tượng quản lý.

3. Mục đích quản lý

Khi đề ra mục đích quản lý chủ thể quản lý phải thu nhận các thông tin cần thiết, đề ra các giả thiết, nghiên cứu những giải pháp và đưa ra phương án tối ưu nhất. Chính vì thế việc xác định mục đích quản lý có tầm quan trọng đặc biệt trong hoạt động quản lý bởi vì hiệu quả quản lý phụ thuộc rất nhiều vào việc xác định các mục đích quản lý.

Nếu mục đích càng rõ ràng, mục tiêu hành động quản lý càng được cụ thể thì hiệu quả quản lý càng cao. Mục đích là các quyết định trước khi hành động. Khi đề ra mục đích, chủ thể quản lý phải đề ra các biện pháp bằng cách dự đoán trước hành động, đồng thời mục đích đó nó sẽ liên quan đến các hoạt động của các thành viên trong tổ chức. Do đó mục đích quản lý phải phù hợp với trình độ của những cá nhân trong tổ chức và dẫn dắt họ tới một kết quả mà mọi thành viên trong tập thể đều thấy rõ được.

Một mục đích quản lý được đề ra trong một hoàn cảnh khách quan xác định đó là nhiệm vụ quản lý, nghĩa là nhiệm vụ quản lý là mục đích quản lý được thực hiện trong những tình huống nhất định. Để đạt được mục đích của hoạt động lãnh đạo, quản lý thì một loạt những nhiệm vụ cụ thể được đặt ra và giải quyết. Người lãnh đạo, quản lý không chỉ xác định mục đích của hành động quản lý mà cần phải chuyển hoá nó thành những nhiệm vụ cụ thể. Nhiệm vụ quản lý là những giai đoạn trên con đường đi tới mục tiêu của hoạt

động này, tức là hiệu quả tối ưu của những hoạt động mà nó quản lý. Các giai đoạn này là các nhiệm vụ: thiết lập, củng cố, tái tạo, phát triển các quan hệ cũng như các thể chế đảm bảo sự hoạt động bình thường và phát triển của các cá nhân, các tổ chức và các tập thể nhất định.

4. Hành động quản lý

Tương ứng với các nhiệm vụ cụ thể là các hành động cụ thể của hoạt động lãnh đạo, quản lý. Hành động cụ thể là những thành tố thực hiện cơ bản nhất tạo nên bản thân hoạt động lãnh đạo, quản lý.

Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý có ba hành động cơ bản được gọi là ba khâu của quá trình lãnh đạo, quản lý. Đó là: thu thập thông tin, xử lý thông tin, ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định. Trong đó hành động ra quyết định là hành động cơ bản nhất, có vai trò quyết định và giữ vị trí trung tâm nhất trong hoạt động lãnh đạo, quản lý. Nhưng bên cạnh đó, những hành động khác trong hoạt động lãnh đạo, quản lý đều xoay quanh vấn đề ra quyết định. Vì thế quyết định là khâu bắt đầu mà cũng là khâu kết thúc của quá trình quản lý.

Để tiến hành hành động quản lý, cần phải xác định mục đích quản lý là điều kiện cần thiết. Nhưng vấn đề quan trọng ở đây là hành động đó làm như thế nào, bằng phương tiện gì, hay nói một cách khác, người lãnh đạo cần những tháo tác quản lý nào để giải quyết những hành động quản lý để đạt được mục đích quản lý của mình.

5. Thao tác quản lý

Trong tâm lý học hoạt động, thao tác được coi là cơ cấu kỹ thuật của hành động. Mục đích bao giờ cũng quy định tính chất của hành động, còn thao tác quy định trình độ và chất lượng của hành động. Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý trình độ và hiệu quả quản lý phụ thuộc rất nhiều vào thao tác quản lý của nhà quản lý. Đó là kỹ năng quản lý của chủ thể quản lý. Đó là các kỹ năng cần thiết của người lãnh đạo, quản lý như kỹ năng xác định mục tiêu quản lý, kỹ năng ra quyết định, kỹ năng thu thập thông tin và xử lý thông tin

trong quản lý, kỹ năng tổ chức, điều khiển... Trong hoạt động quản lý, động cơ, mục đích quản lý quy định tính chất và chiều hướng của hoạt động quản lý, còn trình độ và hiệu quả quản lý tuỳ thuộc rất nhiều vào thao tác của người lãnh đạo quản lý, nghĩa là tuỳ thuộc vào kỹ năng quản lý của chủ thể quản lý. Kỹ năng quản lý là mặt thực hiện hoá của năng lực quản lý. Dựa vào cấu trúc của hoạt động quản lý người ta có thể xác định các nhóm kỹ năng cần thiết của người quản lý như: kỹ năng xác định mục tiêu quản lý, kỹ năng ra quyết định quản lý, kỹ năng tổ chức, các kỹ năng giao tiếp, kỹ năng động viên trong quản lý... yếu tố động viên được coi là tầng bậc cao của hoạt động quản lý hiện đại. Nó thể hiện sự chú ý đến yếu tố con người trong quản lý. Đó là sự tác động của chủ thể lên đối tượng quản lý, nhằm hình thành ý thức sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ và phát huy tính tích cực, tự giác hoạt động của đối tượng quản lý vào việc thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Như vậy, hoạt động lãnh đạo, quản lý là một dạng hoạt động có cấu trúc vi mô chung so với các dạng hoạt động khác. Tuy nhiên, với đặc điểm hoạt động lãnh đạo, quản lý nó còn có những thành tố quy định của bản thân hoạt động quản lý.

III. Cơ cấu hoạt động của người lãnh đạo, quản lý

Hoạt động lãnh đạo, quản lý là một dạng hoạt động đặc biệt của người lãnh đạo, quản lý mang tính tổng hợp của các loại hoạt động lao động trí óc liên kết bộ máy quản lý thành một chỉnh thể thống nhất, điều hoà phối hợp các khâu và các cấp quản lý hoạt động nhịp nhàng đem lại hiệu quả quản lý cao.

Khi nghiên cứu về cơ cấu hoạt động của người lãnh đạo, quản lý người ta đưa ra nhiều cách phân chia các yếu tố cấu thành nên hoạt động lãnh đạo, quản lý. Có tác giả dùng khái niệm chu trình quản lý để mô tả cơ cấu hoạt động của người lãnh đạo, quản lý. Đó là một tổng thể các hành động thực hiện liên tiếp và đảm bảo đạt được mục đích do người lãnh đạo đặt ra. Theo quan điểm này trong chu trình quản lý một tập hợp các hành động khác nhau được

thực hiện trong những khoảng thời gian khác nhau nhưng đều tuân thủ một mục đích đó là dấu hiệu thống nhất chung là các yếu tố hoạt động của người lãnh đạo, quản lý. Các hành động đó là: thu thập thông tin, xử lý thông tin (quyết định) và thực hiện quyết định.

Tồn tại một số ý kiến mô tả các hình thức công việc của người lãnh đạo, quản lý xảy ra theo thời gian như: hội nghị, cuộc họp, kiểm tra hoạt động của dưới quyền …

Như vậy, ứng với một cách phân chia cơ cấu hoạt động của người lãnh đạo là phải căn cứ vào nhiệm vụ và mục đích do người lãnh đạo, quản lý đặt ra đối với các hành động thực hiện cụ thể.

Trong Tâm lý học, các hình thức hoạt động của người lãnh đạo, quản lý như: hội nghị, tiếp khách, cuộc họp… là những kinh nghiệm của hoạt động. Tất cả các đơn vị kinh nghiệm hoạt động của người lãnh đạo, quản lý bao gồm ba đơn vị lý thuyết có liên quan với nhau. Đó là: Hoạt động nhận thức, hoạt động ra quyết định, hoạt động tổ chức thực hiện quyết định quản lý. Có thể thấy rằng cả ba đơn vị lý thuyết này chúng luôn tồn tại trong các giai đoạn của các chu trình quản lý cũng như trong từng đơn vị kinh nghiệm của hoạt động lãnh đạo, quản lý. Do đó có thể nói rằng trong bất kỳ tình huống cụ thể nào xảy ra trong hoạt động lãnh đạo, quản lý đòi hỏi sự can thiệp của người lãnh đạo, quản lý thì đều tồn tại ba đơn vị lý thuyết của hoạt động của người lãnh đạo, quản lý.

1. Hoạt động nhận thức của người lãnh đạo, quản lý

Đây là hoạt động quan trọng bởi vì trước khi lựa chọn một phương án cụ thể nào để ra quyết định, người lãnh đạo, quản lý phải nắm vững toàn bộ thông tin về vấn đề cần giải quyết. Hiệu quả của hoạt động quản lý phụ thuộc rất nhiều vào vấn đề hiểu biết chính xác và khách quan đối tượng quản lý. Quá trình nhận thức của người lãnh đạo, quản lý có nghĩa là thu nhận hết những thông tin từ đối tượng quản lý, nhưng đồng thời nó cũng chính là sự hiểu biết của chủ thể quản lý.

Hoạt động nhận thức là nền móng cho hoạt động ra quyết định của người lãnh đạo, quản lý. Trên cơ sở hiểu biết, nắm bắt, nghiên cứu tình huống có vấn đề sẽ giúp người lãnh đạo, quản lý đưa ra quyết định đúng đắn trong hoạt động quản lý.

Tuy nhiên, trong hoạt động nhận thức, người lãnh đạo, quản lý cần phải coi trọng các phương pháp nhận thức như: trò chuyện (phỏng vấn), nghiên cứu tài liệu, quan sát... sẽ có những dữ liệu, căn cứ đầy đủ nhất về một vấn đề cần nghiên cứu nào đó. Thực chất của hoạt động quản lý là loại hình hoạt động trí tuệ. Hoạt động tư duy quản lý luôn đóng vai trò quan trọng trong toàn bộ chu trình quản lý từ việc vạch ra kế hoạch, xây dựng mục tiêu, chương trình, phương thức hoạt động đến chỉ đạo việc thực hiện chúng theo một quy trình xác định. Chỉ thông qua hoạt động tư duy mới thực hiện được nội dung của lãnh đạo quản lý là chuẩn bị, kế hoạch hoá, tổ chức, kiểm tra và đánh giá.

2. Hoạt động ra quyết định quản lý

Đây là hình thức chủ yếu của hoạt động lãnh đạo, quản lý. Việc ra quyết định là mắt xích trung tâm đối với hoạt động quản lý, nó là hoạt động cơ bản nhất, đóng vai trò quyết định trong hoạt động lãnh đạo, quản lý. Bởi lẽ các hoạt động trong lãnh đạo, quản lý là nhằm đưa ra các quyết định quản lý. Nhưng trước khi lựa chọn một phương án cụ thể để ra quyết định, người lãnh đạo, quản lý phải nghiên cứu rất kỹ lưỡng toàn bộ thông tin về vấn đề định giải quyết. Cho nên quá trình thu thập thông tin và xử lý thông tin là một hoạt động cần thiết của người lãnh đạo, quản lý. Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý làm xuất hiện tình huống có vấn đề đòi hỏi người lãnh đạo cần phải nhận thức nó, đồng thời phải nghiên cứu tình huống có vấn đề đó một cách cẩn thận, rõ ràng. Đây là một công việc rất quan trọng vì nó sẽ liên quan trực tiếp đến sự đúng đắn hay không đúng đắn của việc ra quyết định qủan lý. Nếu quá trình nghiên cứu vấn đề nào đó không đầy đủ, chính xác sẽ dẫn đến sự sai sót trong việc ra quyết định quản lý. Nhưng việc ra quyết định quản lý không chỉ phụ thuộc vào hiệu quả của việc nghiên cứu tình huống có vấn đề trong hoạt động

quản lý mà còn phụ thuộc vào yếu tố tâm lý – xã hội nảy sinh ở chủ thể và khách thể quản lý. Cho nên có thể nói rằng ra quyết định quản lý là hình thức chủ yếu của hoạt động quản lý, nó thể hiện quá trình tư duy sáng tạo của người lãnh đạo, quản lý. Việc ra quyết định quản lý là nhằm đưa đối tượng quản lý từ trạng thái này sang trạng thái khác phù hợp với nhiệm vụ quản lý. Do đó đòi hỏi người quản lý phải có trình độ, kinh nghiệm cũng như khả năng tác động đến đối tượng quản lý để bố trí khéo léo con người giúp cấp dưới thực hiện tốt quyết định của người quản lý.

3. Hoạt động tổ chức thực hiện quyết định quản lý

Quyết định quản lý sẽ không có ý nghĩa nếu như chúng không được thực hiện trong thực tế. Vì thế việc thực hiện các quyết định qủan lý là hành động cuối cùng của một chu trình quản lý theo từng nhiệm vụ cụ thể. Tổ chức thực hiện quyết định quản lý là quá trình biến các ý tưởng chứa đựng trong quyết định quản lý thành hiện thực. Quá trình tổ chức thực hiện các quyết định quản lý cần lưu ý nhiệm vụ phân công phải tương xứng với khả năng thực hiện của từng người với phương châm là nhìn người giao việc, đồng thời phải kích thích được tính tích cực, tự giác của mỗi thành viên.

Như vậy, mục đích của hoạt động tổ chức là thực hiện chương trình đã vạch ra bằng việc triển khai hoạt động thực hiện của đối tượng quản lý. Do đó vấn đề then chốt của khâu tổ chức thực hiện quyết định quản lý là truyền đạt nhiệm vụ và động viên đối tượng quản lý. Bởi vì mỗi cá nhân đều có hệ thống nhu cầu tạo nên trạng thái tích cực hoạt động của chủ thể hoạt động. Vì thế nếu người quản lý quan tâm đến hành vi của người dưới quyền, hiểu và tác động kịp thời sẽ tạo ra sự nỗ lực hoạt động của họ và dẫn đến thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.

Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý đặc biệt là khâu tổ chức thực hiện quyết định quản lý, người lãnh đạo, quản lý gây tác động đến đối tượng quản lý khiến họ phải làm chủ trong hoạt động của mình, có thái độ khẩn trương, trách nhiệm đối với công việc, không lùi bước trước khó khăn để hoàn thành

nhiệm vụ. Việc động viên tích cực đối tượng quản lý ngày càng được người lãnh đạo, quản lý chú trọng.

Như vậy, các dạng hoạt động cơ bản của người lãnh đạo quản lý có mối quan hệ chặt chẽ, thống nhất với nhau để tạo nên hiệu quả trong hoạt động quản lý vì thế không thể xem nhẹ một dạng hoạt động nào trong toàn bộ cơ cấu hoạt động quản lý của người lãnh đạo.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hoạt động quản lý? Phân tích các đặc điểm của hoạt động quản lý?
2. Phân tích cấu trúc của hoạt động quản lý? Cấu trúc hoạt động quản lý việc xác định mục đích quản lý có ý nghĩa như thế nào trong công tác lãnh đạo, quản lý?
3. Phân tích mối quan hệ trong cơ cấu hoạt động của người lãnh đạo, quản lý?

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy lập một danh sách tất cả các cộng sự của bạn, cạnh tên của mỗi người hãy viết điều mà bạn cho là động cơ thúc đẩy họ làm việc, điều đó có gợi cho bạn suy nghĩ gì không?
2. Hãy phân tích tất cả những gì liên quan đến những người lãnh đao, quản lý thành công mà anh (chị) biết, hãy tìm xem điều gì khiến họ làm việc có hiệu quả?
3. Hãy nghiên cứu chính êkíp của bạn. Bạn không điều khiển một cuộc họp mà nhờ một cuộc họp, một người cộng sự điều khiển cuộc họp thay bạn và hãy quan sát những phản ứng của cấp dưới của bạn.
4. Hãy viết mức hiệu quả mà cấp trên của bạn đòi hỏi ở bạn. Sau đó cũng tiến hành như vậy về mức độ mà bạn mong đợi ở ê kíp của bạn. Từ đó hãy rút ra những kết luận cần thiết cho công tác quản lý của mình.

CHƯƠNG IV
GIAO TIẾP TRONG HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

Giao tiếp khoa học tiếp cận nghiên cứu hiện tượng giao tiếp như tâm lý học, xã hội học, văn hóa học.... Nhưng mỗi một khoa học có một cách tiếp cận giao tiếp ở các góc độ khác nhau. Trong công tác lãnh đạo quản lý hoạt động giao tiếp thường xuyên diễn ra: đó là giao tiếp của nhà quản lý với người bị quản lý, giữa các nhóm làm việc, giữa cá nhân với cá nhân.

I. Những vấn đề chung về giao tiếp

1. Khái niệm giao tiếp

Giao tiếp là một trong những phạm trù trung tâm của tâm lý học. Khi nghiên cứu về giao tiếp, mỗi tác giả đã đề cập đến một mặt, một khía cạnh của hoạt động giao tiếp.

Theo từ điển tâm lý học của Vũ Dũng thì giao tiếp là quá trình thiết lập và phát triển tiếp xúc cá nhân, xuất phát từ nhu cầu phối hợp hành động. Giao tiếp có ba khía cạnh chính là: giao lưu, tác động tương hỗ và tri giác.

Theo tác giả của Trịnh Thị Minh Đức, giao tiếp là sự trao đổi tiếp xúc, trao đổi thông tin giữa người với người qua ngôn ngữ, cử chỉ, tư thế, trang phục.

- Trong tâm lý học đại cương: giao tiếp là quá trình tiếp xúc giữa người với người nhằm mục đích nhận thức, thông qua sự trao đổi lẫn nhau thông tin, cảm xúc, sự ảnh hưởng tác động qua lại lẫn nhau.

Giao tiếp là quá trình tiếp xúc giữa con người với con người nhằm trao đổi nhận thức, tư tưởng, tình cảm, vốn sống kinh nghiệm cá nhân, xã hội, kỹ năng kỹ xảo nghề nghiệp, hoàn thiện nhân cách phù hợp với những chuẩn mực hành vi xã hội của cộng đồng.

Giao tiếp diễn ra trong một quá trình có khởi đầu, diễn biến và kết thúc, bao giờ nó cũng được thực hiện trong một quan hệ xã hội nhất định.

Giao tiếp trực tiếp tác động đến đời sống tâm lý của mỗi người, nhờ đó mà quá trình xã hội hóa được thực hiện, nhờ đó mà các hiện tượng tâm lý xã hội được hình thành.

Giao tiếp giữa các cá nhân bao giờ cũng mang tính chất lịch sử phát triển xã hội loài người, bởi lẽ một quá trình giao tiếp diễn ra trong không gian, thời gian, hoàn cảnh xã hội nhất định, các phương tiện sử dụng trong giao tiếp giữa các cá nhân chịu sự chi phối của sự phát triển xã hội.

Giao tiếp là một hoạt động hay là một phạm trù độc lập với hoạt động. Nhà tâm lý học A.A Leônchiép khi nghiên cứu về giao tiếp, ông ấy cho rằng giao tiếp là một dạng đặc biệt của hoạt động. Nó bao gồm đầy đủ các thành phần trong sơ đồ cấu trúc hoạt động, giao tiếp có đầy đủ đặc điểm cơ bản của hoạt động như tính mục đích, tính gián tiếp, tính chủ thể và tính đối tượng. Đối tượng giao tiếp là một tương tác hoặc một mối quan hệ tâm lý giữa người này với người khác. Hoạt động giao tiếp có những động cơ thúc đẩy và nhằm giải quyết những vấn đề của đời sống xã hội. Trong giao tiếp, con người sử dụng phương tiện ngôn ngữ, cử chỉ, điệu bộ, ký hiệu....

Theo P.Ph.Lomốp giao tiếp không phải là một dạng của hoạt động, mà là một phạm trù độc lập trong tâm lý học, bên cạnh phạm trù hoạt động. Phạm trù hoạt động phản ánh mối quan hệ giữa chủ thể và khách thể, còn phạm trù giao tiếo phản ánh mối quan hệ giữa chủ thể và chủ thể. Giao tiếp và hoạt động là hai mặt tồn tại xã hội của đời sống con người, hai mặt này luôn gắn bó chặt chẽ và chuyển hóa với nhau trong đời sống xã hội.

Như vậy có nhiều cách tiếp cận về giao tiếp, song về nội dung đều chứa đựng những đặc điểm sau:

- Giao tiếp là hoạt động đặc thù của con người, chỉ có con người mới có giao tiếp

- Giao tiếp được thực hiện thông qua sự tiếp xúc có mục đích, có kế hoạch, có vận dụng và phương pháp nhằm trao đổi thông tin, sự hiểu biết.

- Giao tiếp là điều kiện để con người tiến hành hoạt động.

- Giao tiếp là điều kiện để hình thành và phát triển tâm lý cá nhân chính trong giao tiếp và chỉ thông qua giao tiếp nó sẽ quyết định sự nảy sinh và phát triển các hoạt động tâm lý đặc trưng của con người – ý thức. Cùng với ý thức, ngôn ngữ cũng là sản phẩm của giao tiếp, nó nảy sinh để đáp ứng nhu cầu trao đổi thông tin của con người nhằm mục đích thống nhất các nỗ lực của mình và tác động qua lại có hiệu quả nhất. Tóm lại, giao tiếp là sự tiếp xúc tâm lý giữa những con người nhất định trong xã hội, nhằm trao đổi thông tin, tình cảm, hiểu biết, vốn sống... tạo nên những ảnh hưởng, những tác động qua lại để con người đánh giá, điều chỉnh và phối hợp với nhau trong công việc.

2. Chức năng của giao tiếp

Trong tâm lý học lãnh đạo, quản lý người ta thường quan tâm đến những chức năng sau:

* Chức năng thông báo (truyền tin)

Chức năng thông báo truyền tin ra đời rất sớm trong lịch sử phát triển xã hội loài người. Chức năng thông báo có cội nguồn sinh học, động vật cũng phát ra âm thanh tín hiệu khác nhau để tín hiệu cho bầy đàn, những nguy hiểm hoặc thỏa mãn nhu cầu sinh học như ăn, uống, tự vệ bảo tồn giống nòi. Nhưng ở con người thì nội dung thông báo truyền tin phức tạp hơn, mang tính xã hội rất cao, đặc biệt là có sự tham gia của hệ thống tín hiệu thứ II. Chức năng thông báo có thể truyền đi bất cứ tin gì và nội dung, phương tiện, hình thức rất phong phú tùy thuộc vào trình độ phát triển của xã hội. Chức năng thông báo của giao tiếp không chỉ dừng lại ở chủ thể và đối tượng, mà còn thông báo từ phía nhóm xã hội, cộng đồng với các nhóm nhỏ xã hội, các thành viên trong nhóm để thỏa mãn những nhu cầu, lợi ích của cá nhân và các nhóm xã hội.

- Tổ chức, hoạt động phối hợp cùng nhau

Trong cuộc sống con người luôn cần có sự giúp đỡ của người khác. Họ luôn sống và hoạt động bên cạnh những người khác và cùng với người hác. Ngay từ đầu đã bộc lộ mối quan hệ duy vật giữa con người với nhau. Mối liên

hệ này là do những nhu cầu và phương thức sản xuất quyết định. Từ lúc đầu, loài người đã phải đấu tranh với tự nhiên để sống còn như chống thú dữ, bão, lũ... Không có giao tiếo thì con người không thể trao đổi kinh nghiệm, thống nhất mục đích, phương pháp hành động và hoạt động phối hợp cùng nhau.

- Chức năng đánh giá và điều chỉnh

Dựa trên kết quả của nhận thức, chủ thể đánh giá thái độ tình cảm của đối tượng giao tiếp, từ đó chủ thể và khách thể tự điều chỉnh hành vi, thái độ của mình cho phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh và không khí tâm lý khi giao tiếp, làm cho quá trình giao tiếp đạt được mục đích và hiệu quả cao. Chính chức năng này giúp cho con người thích ứng được dễ dàng với các quan hệ xã hội, với vị trí và vai trò mà cá nhân đảm nhận.

Trong hành động giao tiếp trực tiếp thực tế thì tất cả các chức năng kể trên được thể hiện một cách thống nhất. Đồng thời chúng được thể hiện rất đa dạng và phong phú với mỗi người khi tham gia giao tiếp, theo những cách khác nhau. Ví dụ, đối với người này thì hành động giao tiếp được bộc lộ như là sự truyềnt in, như đối với người khác lại bộc lộ trong chức năng giải tỏa cảm xúc cõng thẳng. Các chức năng tổ chức hoạt động phối hợp, tri giác lẫn nhau và quan hệ lên nhân cách cũng không giống nhau đối với những người tham gia giao tiếp.

3. Phân loại giao tiếp

Có nhiều cách phân loại giao tiếp

a. Căn cứ vào sự có mặt hoặc vắng mặt của chủ thể và đối tượng giao tiếp trong một thời điểm nhất định, có hai loại:

+ Giao tiếp trực tiếp: là sự tiếp xúc giữa các chủ thể, đối tượng giao tiếp trong khoảng thời gian và không gian nhất định đảm bảo cho các giác quan phát tin và nhận tin kịp thời thông qua các phương tiện trung gian.

Trong giao tiếp trực tiếp nhiều phương tiện được sử dụng truyền tin như ngôn ngữ nói, điệu bộ, cử chỉ, ánh mắt nụ cười, tiếng khóc, trang phục... Nhằm giúp cho các đối tượng và chủ thể hiểu biết lẫn nhau một cách chính xác.

Giao tiếp thường diễn ra hai hình thức đó là đối thoại và độc thoại.

- Đối thoại: là giao tiếp giữa hai người, họ thay đổi vị trí chủ thể và đối tượng giao tiếp ở hình thức này hai bên dễ dàng hiểu được nhu cầu, nguyện vọng và một số phẩm chất tâm lý đặc trưng của nhau để kịp thời điều chỉnh hành vi, cử chỉ, cách nói năng... sao cho đạt hiệu quả cao trong quá trình giao tiếp.

- Độc thoại: là hình thức giao tiếp chỉ có một người nói, còn các đối tượng khác ngồi nghe, thường diễn ra ở các buổi giảng bài, diễn thuyết, báo cáo vấn đề chính trị, thời sự, chuyên môn, khoa học... khi độc thoại đòi hỏi chủ thể giao tiếp có trình độ hiểu biết sâu sắc về nội dung diễn giảng, có khả năng truyền cảm trong khi nói thường đòi hỏi ở người nghe (đối tượng giao tiếp) có trình độ nhận thức, chuyên môn nhất định phù hợp với nội dung diễn giảng.

+ Giao tiếp gián tiếp: là loại giao tiếp được thực hiện thông qua các phương tiện truyền tin trung gian như: điện thoại, thư, fax... hiện nay giao tiếp gián tiếp được sử dụng rộng rãi, vì thời gian phát tin và nhận tin nhanh chóng để mất thời gian. Tuy nhiên nó đòi hỏi thông tin ngắn gọn, xúc tích, thậm chí rút gọn mà chỉ đối tượng hiểu được thông tin đó. Việc truyền tin và nhận tin qua giao tiếp gián tiếp đòi hỏi phải tuân theo những yêu cầu, quy định nhất định về ngôn ngữ nói và viết cũng như kỹ thuật, máy móc.

b. Căn cứ vào mục đích và nội dung giao tiếp cũng như nghi thức phục vụ cho quá trình giao tiếp, có hai loại:

+ Giao tiếp chính thức

Đây là giao tiếp giữa các thành viên trong nhóm chính thức theo mục đích, nội dung định trước. Giao tiếp chính thức được thực hiện theo những nghi thức nhất định, được quy định bởi các chuẩn mực xã hội hoặc pháp luật hướng dẫn. Ở loại giao tiếp này, vai trò của ngôn ngữ nói và viết được sử dụng một cách rõ ràng mạch lạc khúc chiết. Ví dụ như giao tiếp trong gia đình, trong lãnh đạo, quản lý, trong hoạt động nghề nghiệp...

+ Giao tiếp không chính thức: là giao tiếp không có những quy định về nghi thức, không bị quy định bởi thời gian, không gian, thường mang tính chân tình, nội dung giao tiếp thường được giữ kín hoặc không đại diện cho một nhóm xã hội nào cả.

4. Các phương tiện giao tiếp

Giao tiếp xảy ra thường xuyên trong cuộc sống hoạt động của con người, sự phức tạp, phong phú của các nội dung giao tiếp được thể hiện qua phương tiện ngôn ngữ và phi ngôn ngữ tạo thành một hệ thống hướng vào mục đích nhất định đảm bảo cho quá trình giao tiếp có hiệu quả.

Giao tiếp bằng ngôn ngữ

Giao tiếp bằng ngôn ngữ đây là phương tiện giao tiếp chỉ riêng ở con người.Ngôn ngữ là công cụ cơ bản của giao tiếp xã hội. Nó là sản phẩm văn hóa xã hội được phát triển trải qua hàng vạn năm trong quá trình tiến hóa loài người.

Ngôn ngữ là quá trình mỗi cá nhân sử dụng một thứ tiếng nào đó để giao tiếp với nhau. Ngôn ngữ đặc trưng cho từng người sự khác biệt cá nhân về ngôn ngữ được thể hiện ở cách phát âm, cấu trúc câu, sự lựa chọn các từ.

Chính trong đời sống xã hội, trong lao động phối hợp cùng nhau đã dẫn đến sự tất yếu phải thường xuyên có sự giao tiếp, sự thiết lập những quan hệ với nhau sự tác động lẫn nhau ở con người. Sự giao tiếp này được thực hiện chủ yếu bằng ngôn ngữ. Chính nhờ ngôn ngữ mà con người trao đổi được ý nghĩa, tình cảm, ý định, nguyện vọng, kinh nghiệm với nhau...

Ngôn ngữ có hai chức năng chính là công cụ của giao tiếp và công cụ của tư duy, trong phần này ta chỉ đề cập đến chức năng thứ nhất mà thôi.

+ Ngôn ngữ bên ngoài: là ngôn ngữ hướng vào người khác, nó được dùng để truyền đạt và tiếp thu tư tưởng. Ngôn ngữ bên ngoài gồm có ngôn ngữ nói và ngôn ngữ viết.

- Ngôn ngữ nói là ngôn ngữ được hướng vào người khác được biểu hiện bằng âm thanh và được tiếp thu bằng cơ quan phân tích thính giác.

Người giao tiếp khi dùng ngôn ngữ nói phải chuẩn bị kỹ càng cả về nội dung và hình thức. Lời nói phải rõ ràng, chính xác, nội dung bài nói phải súc tích, thực tế, nhiều khi phải tìm hiểu trước đối tượng (người nghe). Ngôn ngữ phải trong sáng, dễ hiểu, người nói phải chuẩn bị trước, phải theo dõi ngôn ngữ của chính bản thân mình và phản ứng của người nghe.

- Ngôn ngữ viết: ngôn ngữ viết cho phép con người tiếp xúc với nhau một cách gián tiếp trong khoảng cách không gian và thời gian lớn. Ngôn ngữ viết có những yêu cầu nhất định đối với cả người viết lẫn người nghe. Trong ngôn ngữ viết, người viết không thể sử dụng những phương tiện phụ, hỗ trợ như giọng nói, cử chỉ, điệu bộ, nét mặt. Không phải lúc nào họ cũng biết trước được phản ứng cho người đọc đối với điều mình viết ra vì không nghe, không nhìn thấy độc giả. Về người đọc cũng có những khó khăn nhất định, họ không bày tỏ ý kiến một cách trực tiếp. Vì vậy để khắc phục khó khăn trên, ngôn ngữ viết có những yêu cầu chặt chẽ hơn cả: phải viết tỉ mỉ, chính xác, phải tuân theo đầy đủ các qui tắc ngữ pháp, chính tả và ligíc.

+ Ngôn ngữ bên trong là loại ngôn ngữ cho mình, hướng vào chính mình, nó giúp cho con người suy nghĩ được, tự điều chỉnh, thai độ, tình cảm, ý chí của mình khi giao tiếp. Tuy không trực tiếp tham gia vào quá trình giao tiếp nhưng ngôn ngữ bên trong có trường hợp bằng kinh nghiệm, chủ thể giao tiếp phải đoán được nội dung ngôn ngữ thuần, ngôn ngữ thuần túy bên trong của đối tượng giao tiếp, nhờ đó mà kết quả giao tiếp diễn ra thuận lợi.

* Giao tiếp phi ngôn ngữ

Khi giao tiếp con người sử dụng những cử chỉ, điệu bộ, nét mặt, nụ cười... để thể hiện nội dung giao tiếp.

- Giao tiếp qua nét mặt

Người giao tiếp thể hiện qua nét mặt của mình để diễn đạt những nội dung giao tiếp: biểu hiện về cảm xúc, thái độ, như nét mặt vui vẻ, rạng rỡ thể hiện sự hài lòng, đồng tình, nét mặt cau có thể h iện sự khó chịu. Sự giao tiếp bằng nét mặt thường thể hiện tập trung ở đôi mắt, miệng, nét mặt...

- Mỗi cá nhân có một nét mặt riêng, sự cấu tạo về hình dáng, khoảng không gian, sự vận động của lông mày, mũi, mắt... Nét mặt của con người biểu lộ được các loại cảm xúc khác nhau: như vui mừng, ngạc nhiên, sợ hãi, quan tâm...

- Giao tiếp bằng mắt: Đôi mắt nói là rất nhiều sắc thái tâm lý như vui, buông, lạnh nhạt, nhiệt tình, ngờ vực.... qua đôi mắt phần nào đoán được tính cách người giao tiếp. Cái nhìng có thể là tín hiệu của tình yêu thương. Thông qua ánh mắt có thể điều chỉnh hành vi của đối tượng giao tiếp. Tiếng cười cũng nói được nhiều điều khi giao tiếp. Nụ cười thể hiện sự vui vẻ, cởi mở, trìu mến hay buồn tẻ, mỉa mai.

Ngoài ra, các hình thức giao tiếp bằng cử chỉ như lắc đầu, gật đầu, xua tay, vẫy tay... đều có những nội dung tâm lý nhất định trong giao tiếp.

Tóm lại con người không chỉ giao tiếp bằng ngôn ngữ mà còn cả những vận động, cử động toàn thân.. khi tiếp xúc với đối tượng giao tiếp. Mỗi chi tiết trong các phương tiện sử dụng trong giao tiếp đều mang một nội dung tâm lý nhận thức, thái độ, tỉnh cảm, hành vi... khác nhau nhằm đạt những mục đích giao tiếp trong các hoàn cảnh, đối tượng cụ thể.

II. Giao tiếp trong hoạt động lãnh đạo, quản lý

1. Bản chất của giao tiếp

Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý giao tiếp được hiểu là hoạt động xác lập mối quan hệ và tiếp xúc giữa con người với nhau nhằm thỏa mãn những nhu cầu nhất định của cá nhân và tổ chức.

* Giao tiếp trong hoạt động lãnh đạo, quản lý là một quá trình trao đổi thông tin.

Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý giao tiếp có chức năng chủ yếu là thu nhận và trao đổi thông tin giữa hai bên giao tiếp. Trong quá trình trao đổi, thông tin không chỉ được truyền đi mà còn được hình thành chính xác hóa và phát triển. Giao tiếp là đối thoại hai chiều làm thay đổi nhận thức của hai bên giao tiếp, tức là có sự chia sẻ thông tin. Quá trình trao đổi thông tin giao tiếp có thể gặp phải những rào cản.

- Rào cản có tính chất xã hội: không thống nhất trong đánh giá của cả hai bên về tình huống giao tiếp, sự khác nhau trong vai trò xã hội, nghề nghiệp.

- Rào cản có tính chất tâm lý: sự không tin tưởng, không thiện cảm với nhau, sự e dè thiếu cởi mở…

Trong hoạt động lãnh đạo quản lý để sự trao đổi thông tin trong giao tiếp có hiệu quả cần chú ý một số yêu cầu sau:

- Xây dựng các thông điệp một cách có hiệu quả: vận dụng phải rõ ràng chính xác, cụ thể, dễ hiểu. Khi truyền trực tiếp phải chú ý đến phản ứng, thái độ của người nhận, tránh tạo ra cảm xúc khó chịu, bực bội, hách dịch.Người nhận tin phải lắng nghe, đọc kỹ tài liệu, hiểu được mục đích và nội dung của thông tin, tiếp nhận thông tin một cách chính xác, điều kiện để thực hiện tốt thông tin. Đối với người lãnh đạo khi xác nhận thông tin của cấp dưới phải biết lắng nghe, ghi nhận, tránh thái độ chỉ trích, ngắt lời.

- Xác định rõ về môi trường giao tiếp: trong tổ chức, mỗi vị trí và vai trò xã hội, mỗi công việc đều có những quy định chi phối các hành vi giao tiếp, vì vậy khi tiến hành giao tiếp phải biết rõ mình giao tiếp với ai, phải giao tiếp như thế nào, và thời gian bao lâu….

- Thực hiện sự phản hồi: sự phản hồi cho biết mức độ phù hợp về hoàn cảnh giao tiếp như độ chính xác trong quá trình trao đổi thông tin.

* Giao tiếp trong hoạt động lãnh đạo, quản lý là quá trình tác động qua lại.

Trong quá trình giao tiếp, cùng với sự trao đổi thông tin các bên tham gia vào quá trình này còn thực hiện sự giao lưu tình cảm, tư tưởng, qua giao tiếp con người hiểu biết về nhau và có những thay đổi nhất định.

Tác động qua lại giữa các bên giao tiếp có tác dụng tạo ra những dạng chuẩn mực cho hành động chung. Hầu hết các công việc thuộc lợi ích của tập thể đều được tiến hành thông qua con đường giao tiếp. Các cuộc giao tiếp đều có mục đích, do vậy sự tác động diễn ra trong quá trình giao tiếp đều hướng

tới đạt mục đích giao tiếp mà mỗi bên đã xác định. Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý tác động qua lại trong giao tiếp phải làm cho các bên tham gia vào giao tiếp đều cảm thấy tốt hơn, thuận lợi hơn khi cùng nhau làm việc, cùng nhau xây dựng giải pháp tốt nhất đề giải quyết vấn đề mà cả hai bên cùng quan tâm.

2. Các nguyên tắc giao tiếp

Cần xác định rõ ràng, cụ thể mục đích giao tiếp nhằm giải quyết các nhiệm vụ đặt ra trong hoạt động lãnh đạo, quản lý.

- Cần thu thập thông tin một cách chính xác, khách quan. Muốn có nhiều thông tin cần tiếp xúc với nhiều người, sự việc khác nhau, tích cực tham gia các hoạt động. Để đảm bảo tính chính xác trong quá trình tiếp xúc với các chủ thể tham gia quá trình giao tiếp sẽ giúp hoạt động lãnh đạo, quản lý đạt được hiệu quả cao. Tính khách quan đòi hỏi người tiến hành giao tiếp phải đánh giá trung thực tình hình công việc, không có thái độ chênh lệch, có thái độ tiếp xúc với các đối tượng cho phù hợp.

- Cần xem xét thời gian, địa điểm, không khí tâm lý, bối cảnh cuộc giao tiếp, khi chủ động đối với cuộc giao tiếp thì lòng tự tin sẽ tăng lên và tạo ra nguồn năng lượng tốt trong giao tiếp.

- Phong cách ăn mặc: trang phục được xem như một chỉ báo về con người khi tiếp xúc với người khác. Cách ăn mặc, trang phục khi giao tiếp là một trong những cách thể hiện mình. Những bộ quần áo đắt tiền, hoa mỹ không phải lúc nào cũng được ưa chuộng nếu không đúng nơi, đúng chỗ. Quần áo, trang phục tương thích với công việc, nhiệm vụ, nghề nghiệp, địa vị của mình.

- Trong giao tiếp cần sự chân thực, tự tin, song đôi khi cũng không nhất thiết phải nói tất cả những cái riêng của mình. Mỗi người đều có cái riêng, song không nên đem cái riêng của mình áp đặt cho người khác.

Tự tin có thể khắc phục mọi khó khăn, tự tin là trọng tâm trong tất cả mọi hoạt động để đi đến thành tựu. Sự tự tin cũng sẽ làm nền tảng và phát

triển cho lòng tự trọng, đức khiêm nhường. Vì thế sự chân thành, tự tin có một sức lôi cuốn trong giao tiếp.

- Biết lắng nghe trong giao tiếp sẽ làm cho đối phương nói một cách thoải mái. Cần để cho họ trình bày hết mọi suy nghĩ, đánh giá. Cố gắng thu lượm những ý kiến có ích. Khi phát biểu cần trình bày quan điểm của mình một cách trình tự, rõ ràng với thái độ khiêm tốn. Khi nói cần trôi chảy, mạch lạc, tránh dùng từ không đúng chỗ, khéo léo dùng những phương tiện phi ngôn ngữ để phụ họa như gật đầu, mỉm cười, tỏ vẻ ngạc nhiên.. Khi giao tiếp bằng ngôn ngữ nói nên đi thẳng vào vấn đề một cách nhanh chóng và dễ dàng những điều mình nói ra phải được suy xét kỹ càng.

- Phải chú ý quan tâm đến thái độ, ánh mắt, vẻ mặt của đối tượng giao tiếp để xem họ có bình tĩnh, cộng tác, có nhu cầu tiếp tục cuộc giao tiếp không. Nếu ánh mắt thể hiện sự không nhiệt tình hoặc lơ đễnh nhìn đi chỗ khác thì cần chuyển chủ đề hoặc tìm cách kết thúc cuộc giao tiếp.

- Phải căn cứ vào tuổi tác, địa vị của đối tượng giao tiếp mà có cách ứng xử cho thích hợp. Mỗi người cần hiểu và thực hiện nghiêm túc vai diễn của mình và tạo điều kiện tốt để người khác phát huy kỹ thuật diễn xuất. Bản thân mỗi người phải chứng minh được sự tồn tại của mình giành lấy cảm tình của đối phương bằng hành động vì phải xác định đúng vị trí của mình.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Giao tiếp? Trình bày các chức năng và các loại giao tiếp?
2. Phân tích bản chất của giao tiếp trong hoạt động lãnh đạo, quản lý
3. Nêu một số nguyên tắc giao tiếp trong hoạt động lãnh đạo, quản lý

CHƯƠNG V
NHÂN CÁCH NGƯỜI LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

Trong các văn kiện của Đảng luôn xác định nhiệm vụ rất quan trọng là phải đào tạo, bồi dưỡng và đề bạt cán bộ vào các chức vụ trong hệ thống quản lý xã hội của Đảng và Nhà nước cũng như trong các đoàn thể quần chúng. Việc lựa chọn cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp, các ngành phải dựa trên cơ sở sát với thực tế, trình độ, khả năng và kinh nghiệm quản lý. Hệ thống quản lý xã hội hoạt động càng có hiệu lực thì guồng máy chính trị, kinh tế, xã hội càng phục vụ tốt lợi ích của toàn dân, đảm bảo thắng lợi sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Việc xây dựng cán bộ đủ đức, đủ tài, ngang tầm với đòi hỏi của tình hình mới, cần phải tiến hành một cách đồng bộ, từ xây dựng quy hoạch và đào tạo, bồi dưỡng cán bộ đến đổi mới và hoàn thiện hệ thống chính sách cán bộ, từ xây dựng các qui chế công tác cán bộ đến đổi mới và chỉnh đốn tổ chức bộ máy làm công tác cán bộ. Để làm được điều này cần dựa trên cơ sở tìm hiểu những phẩm chất nhân cách cần thiết của cán bộ hiện nay. Bởi vì trên cơ sở nghiên cứu những phẩm chất, năng lực cần có của từng loại cán bộ mới có căn cứ xây dựng nội dung, chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ. Việc đánh giá, bổ nhiệm cán bộ cũng phải trên cơ sở đánh giá mặt đức, tài, hiệu quả làm việc của cán bộ. Đặc biệt việc đưa ra tiêu chuẩn cho từng chức danh cán bộ sẽ là căn cứ quan trọng để lựa chọn, bố trí cán bộ đúng người đúng việc.Vì thế, nghiên cứu về nhân cách người lãnh đạo, quản lý là một vấn đề có ý nghĩa quan trọng về cả mặt lý luận và thực tiễn, không chỉ cần thiết cho công tác giảng dạy mà còn tạo cơ sở để mỗi cán bộ quản lý lãnh đạo tự tu dưỡng, đáp ứng ngày càng cao đòi hỏi của nhiệm vụ mà Đảng và nhân dân giao cho.

I. Khái quát chung về nhân cách người lãnh đạo, quản lý

1. Khái niệm về nhân cách

Trong tâm lý học có nhiều quan niệm khác nhau về nhân cách. Nhiều tác giả đã xuất phát từ những khái niệm cá thể, chủ thể, khách thể, hoạt động, cá nhân để giải quyết vần đề nhân cách. Có những quan điểm cho rằng nhân cách là cá thể có tính chất xã hội, là khách thể và chủ thể của từng bước tiến lịch sử. Nhân cách không tồn tại ngoài xã hội, không tồn tại ngoài lịch sử. Sự phong phú của các mối quan hệ xã hội của cá nhân đã tạo nên những đặc điểm của nhân cách.

Nhà tâm lý học người Nga Lêônchiép coi nhân cách như một cấu tạo tâm lý mới được hình thành trong các quan hệ sống của cá nhân do kết quả hoạt động cải tạo của người đó. Khái niệm nhân cách thể hiện tính chỉnh thể của chủ thể cuộc sống. Nhân cách là một cấu tạo đặc biệt có tính trọn vẹn. Nhân cách là sản phẩm của sự tiến hoá cá thể của con người. Sự hình thành nhân cách là một quá trình riêng không trùng khớp với quá trình biến đổi các thuộc tính tự nhiên của cá thể.

Một số quan điểm của các nhà nghiên cứu khẳng định rằng nhân cách là một con người cụ thể như là một chủ thể cải tạo thế giới trên cơ sở nhận thức, thể nghiệm thế giới, trên cơ sở quan hệ với thế giới đó, hay nói một cách khác nhân cách là con người mang ý thức.

Ở Việt nam thì nhiều tác giả đưa ra các ý kiến khác nhau về nhân cách biểu hiện ở một số mặt sau:

- Nhân cách được hiểu là con người có đức và tài hay là cá tính và năng lực hoặc con người có các phẩm chất như đức, trí, thể mỹ, lao động.

- Nhân cách được hiểu như các phẩm chất và năng lực của con người

- Nhân cách được hiểu như những phẩm chất của con người mới như làm chủ, yêu nước, tinh thần quốc tế vô sản, tinh thần lao động.

- Nhân cách được hiểu như mặt đạo đức, giá trị làm người của con người.

Từ những góc độ trên, thì nhân cách là tổ hợp những đặc điểm, thuộc tính tâm lý của cá nhân, biểu hiện bản sắc và giá trị xã hội của con người. Nhân cách là sự tổng hoà không phải các đặc điểm cá thể của con người mà chỉ là những đặc điểm quy định con người như một thành viên của xã hội, nói lên bộ mặt tâm lý-xã hội, giá trị và cốt cách làm người của mỗi cá nhân.

2. Khái niệm nhân cách người lãnh đạo, quản lý

Người lãnh đạo, quản lý là một khái niệm dùng để chỉ một con người đứng đầu một tổ chức, có nhiệm vụ điều khiển, chi phối, tập hợp sức mạnh của các thành viên trong tập thể để thực hiện một mục tiêu nào đó. Người lãnh đạo, quản lý phải là người hoạt động chính trị xã hội, một nhà tổ chức, nhà chuyên môn, nhà kinh tế.

Người lãnh đạo, quản lý trước hết là người chỉ huy, điều khiển một tổ chức. Đó là người đứng đầu một tổ chức có nhiệm vụ xác định và lập kế hoạch mục tiêu cho tổ chức, vạch ra con đường đi đến mục tiêu, thúc đẩy tổ chức hướng tới mục tiêu đã định bằng cách động viên, khích lệ, phối hợp hoạt động của các thành viên tạo thành một sức mạnh để đạt mục tiêu của tổ chức. Đồng thời, với tư cách là một người chỉ huy, người đứng đầu một tổ chức, người lãnh đạo bao giờ cũng là người đại diện quyền lợi cho một giai cấp, một dân tộc. Họ là người đang hoạt động vì một chế độ và trong đó tổ chức của họ đang tồn tại.

Người lãnh đạo là một nhà giáo dục. Giáo dục đào tạo con người để thực hiện những nhiệm vụ nhất định là nhiệm vụ của người lãnh đạo, quản lý. Lựa chọn và đào tạo những con người có đủ những yêu cầu để đáp ứng nhiệm vụ là công việc của người lãnh đạo, quản lý.

Người lãnh đạo, quản lý là người hoạt động trong một lĩnh vực chuyên môn nhất định. Họ không thể chỉ huy, điều khiển những người cấp dưới mà lại không nắm được vấn đề về chuyên môn. Chính vì vậy hoạt động chuyên môn cũng là chức năng của người lãnh đạo, quản lý. Nhưng trong hoạt động lãnh đạo, quản lý, nhiệm vụ của người quản lý không trực tiếp tạo ra sản

phẩm nào đó, mà nhiệm vụ của họ là tác động đến người khác làm phát huy hết khả năng của cấp dưới để tạo ra sản phẩm. Do đó, người lãnh đạo, quản lý phải có một chuyên môn nhất định.

Như vậy, với chức năng, nhiệm vụ và vai trò của người lãnh đạo, quản lý rất lớn lao và phức tạp, do đó sẽ có những đòi hỏi phẩm chất nhân cách để phù hợp với cương vị quản lý của mình.

Nhân cách người lãnh đạo, quản lý là toàn bộ những đặc điểm, phẩm chất tâm lý cá nhân phù hợp với vai trò là người chỉ huy, điều khiển và tổ chức tập thể .

Nhân cách người lãnh đạo, quản lý không tự nhiên mà có, nó được hình thành và phát triển, biến đổi phụ thuộc vào điều kiện xã hội và hoạt động của cá nhân. Tất cả những biến đổi đó được phản ánh một cách đầy đủ tập trung trong những yêu cầu về nhân cách người lãnh đạo, quản lý. Lênin đã chỉ rõ Mỗi khi cách mạng chuyển sang giai đoạn phải có sự thay đổi cần thiết trong cơ cấu và tiêu chuẩn cán bộ. Bước sang giai đoạn lớn nhất là từ chiến tranh sang hoà bình. Bước chuyển này đòi hỏi phải thay đổi hàng loạt cán bộ, nhiều người rất dũng cảm trong chiến tranh và có tài trong chiến đấu chống xâm lược nay không thích ứng được với nhiệm vụ mới, cũng là lẽ tự nhiên. Trong khi đó xã hội lại cần có một đội ngũ lãnh đạo có năng lực quản lý kinh tế, quản lý xã hội, quản lý nhà nước... trong trường hợp đó mà giữ nguyên bộ máy chỉ huy trong chiến tranh thì rõ ràng là không thích hợp và sớm muộn sẽ thất bại.

Như vậy trong các xã hội khác nhau, thời kỳ khác nhau, có sự biến đổi trong nhân cách người lãnh đạo, quản lý nhưng nhân cách người lãnh đạo, quản lý vẫn bao gồm những yếu tố ổn định, tích cực, phát triển. Đó là những yếu tố tạo nên nét đặc thù của những người đóng vai trò chỉ huy, điều hành, thể hiện hệ thống những đặc điểm tâm lý, hành vi xác định hay nói một cách khác, người cán bộ lãnh đạo, quản lý trong bất cứ thời kỳ nào, chế độ nào đều có một cấu trúc tâm lý xã hội xác định.

II. Cấu trúc nhân cách người lãnh đạo, quản lý

1. Lý thuyết về nhân cách người lãnh đạo, quản lý

Nhân cách người lãnh đạo, quản lý đã được các nhà triết học, tâm lý học, giáo dục học quan tâm nghiên cứu từ lâu. Ở phương Đông, ngay từ thời cổ đại Khổng Tử đã bàn đến phẩm chất nhân cách của người lãnh đạo. Ông dùng khái niệm "Người quân tử" để nói về người lãnh đạo quản lý. Những người theo đạo Khổng coi sự khoan dung, công bằng, lễ nghi, tri thức và sự công minh là những phẩm chất quan trọng nhất của người quân tử (người lãnh đạo quản lý).

Các nhà tâm lý học duy tâm ở phương Tây và phương Đông đều tin tưởng vào tài năng lãnh đạo bẩm sinh, đã có lý thuyết về tài năng bẩm sinh do các nhà tâm lý học duy tâm tư sản đưa ra.

Các nhà Xô Viết vào những năm 1960 và 1970 đã nghiên cứu nhiều về nhân cách người lãnh đạo. Trong cuốn "Những nguyên lý của công tác tổ chức" của P.M Kec giensép đã cho rằng người lãnh đạo quản lý phải có những phẩm chất sau: "Người lãnh đạo phải có năng lực quản lý nhất định, tức là phải biết buộc người khác thực hiện những nhiệm vụ của mình. Thông thường thì cần phải có một tính cương quyết nhất định, phải nghiêm khắc, kiên cường. Người lãnh đạo phải có sáng kiến, tức là biết tìm ra những quan điểm mới về vấn đề và có đủ dũng khí để thực hiện những cải tiến đó. Người lãnh đạo phải ham thích làm việc một cách có kế hoạch, có hệ thống.

V.I. Mi Khe-ép (Nga, 1970) đã phân tích về tư chất cá nhân của người lãnh đạo, ông cho rằng: Người lãnh đạo phải có tầm vóc tư duy rộng, biết phân tích một số lượng lớn những số liệu thực tế. Người lãnh đạo phải có năng lực sáng tạo, biết hình dung trong đầu mình công tác của cấp dưới, đoán trước được những hậu quả của một quyết định này hay khác do mình đưa ra. Người lãnh đạo khác với mọi người ở chỗ là người lãnh đạo biết làm, làm được, đòi hỏi được, làm kịp thời. Một phẩm chất quan trọng bậc nhất, đặc biệt trong những điều kiện của xã hội xã hội chủ nghĩa là người lãnh đạo biết xây

dựng quan hệ với cấp dưới và các bạn đồng nghiệp, biết tế nhị, bình tĩnh và tự chủ … Người lãnh đạo còn cần có sức khoẻ tốt và có lòng dũng cảm lớn, có kiến thức, kinh nghiệm và trí tuệ cao hơn những phẩm chất đó của cấp dưới, phải là người chín chắn về tình cảm và điều quan trọng là người lãnh đạo phải có một tổng thể những phẩm chất bình thường của con người mà xã hội rất quí trọng: chân thực, ân cần, nhiệt tình, hồ hởi …

Tác giả A.G.Kôvaliốp nhấn mạnh rằng, những nhà lãnh đạo có tài năng tổ chức đều có đặc điểm chung là: óc quan sát đặc biệt, có kỹ năng đánh giá con người, có ý chí kiên cường và có thái độ say mê hoạt động. Đặc biệt là những thuộc tính tư tưởng và đạo đức của người lãnh đạo, quản lý phải có là: tính nguyên tắc cộng sản chủ nghĩa, tính yêu cầu của người lãnh đạo, có thái độ quan tâm chăm sóc mọi người, có thái độ thiện chí với mọi người, biết kết hợp hài hoà giữa lợi ích cá nhân và lợi ích xã hội… Ngoài ra, theo ông người lãnh đạo cần có thêm những nét tính cách tốt như: hết lòng quan tâm tới công việc, tính công bằng là nhân tố có ảnh hưởng tốt đến công tác tổ chức của người lãnh đạo, quản lý.

Một số nhà nghiên cứu đã phân tích các nhân tố, các yêu cầu của người lãnh đạo, quản lý như: khoẻ mạnh, cẩn thận, có tư chất thông minh, phản ứng nhanh, có kinh nghiệm, có năng lực chuyên môn, có trình độ đạo đức, có sáng kiến, hiểu biết con người, có khả năng tổ chức, biết đoán trước, có khả năng ra quyết định.

Bên cạnh đó quan điểm của R.S.Bâyxi cho rằng những phẩm chất cơ bản của người lãnh đạo, quản lý là có sức khoẻ, kiên nhẫn, cương quyết, có khả năng thuyết phục và có trí thông minh khác thường.

Trong cuốn phát triển tài năng của người dưới quyền Blếch T.M cho rằng: Biết tự trọng, có tính cương nghị, tính kiên trì trong công tác tổ chức và quản lý, có khả năng lập kế hoạch, biết cách đối xử với mọi người, thông thạo công việc, hiểu con người, dũng cảm là những phẩm chất lý tưởng của người lãnh đạo, quản lý.

Trong cuốn Người quản lý thế kỷ XXI Rêđômích từ thế kỷ XI OV. Mavriky đã đưa ra những yêu cầu đối với người lãnh đạo, người ta muốn thấy người lãnh đạo nghĩa cả và công bằng, có kinh nghiệm trong công việc, thông minh và quyết đoán. Đối với mọi việc có thái độ bình tĩnh và tự tin, bình dị và biết kiềm chế trong cư xử, kkhông quá bận tâm về bản thân và nhu cầu của mình, lường tránh tính tham lam và vụ lợi, bởi người vụ lợi thì người gần gũi thân cận không yêu mến mà kẻ thù thì coi khinh. Người lãnh đạo phải tôn trọng các quyền của thuộc cấp và thường suy nghĩ trong tương lai phải làm gì. Biết quyết đoán, hành động mau lẹ, thắng không kiêu, bại không nản, biết tiên đoán, biết người giao việc chính xác, thưởng phạt công minh, tránh xa kẻ láu cá. Quá nghiệt ngã sẽ khiến người ta hận, bao dung độ lượng khiến người ta khinh nhờn.

Các nhà Tâm lý học Phương Tây đã đưa ra những yêu cầu đối với người lãnh đạo. Đặc biệt trong tác phẩm của R. Stốcđin đã tổng kết các phẩm chất của người lãnh đạo cần có: sức khoẻ, trí tuệ sắc sảo, ý chí, nhiệt tình cao, năng lực tổ chức tài giỏi, am hiểu và gần gũi mọi người, có khả năng nắm bắt thời cơ, hài hước…

Đặc biệt trong tác phẩm "Lãnh đạo và quản lý - Một nghệ thuật" của Gantôn – Courtois đã xác định những phẩm chất sau: Niềm tin vào công việc, ý nghĩa của quyền lực, óc quyết đoán và sáng tạo, tinh thần kỷ luật, năng lực thực hiện, trầm tĩnh và tự chủ, óc thực tế, tầm nhìn xa, hiểu rộng, biết người, lòng khoan dung, lòng nhân ái, tôn trọng phẩm chất của người khác, sự công bằng, tính cương quyết, gương mẫu, tính khiêm nhường là những phẩm chất nhân cách cần có ở người lãnh đạo, quản lý hiện đại.

Có thể thấy rằng, việc nghiên cứu, đề xuất những phẩm chất lý tưởng của người lãnh đạo, quản lý được phát triển mạnh mẽ ở nhiều nước với nhiều ý kiến khác nhau. Qua nhiều ý kiến ở các tài liệu nghiên cứu về phẩm chất người quản lý, người ta đề cao những phẩm chất như: tầm nhìn xa trông rộng, năng lực thông qua quyết định một cách độc lập, kinh nghiệm công tác, có khả năng giao tiếp.

Trong giáo trình dành cho cán bộ quản lý bậc cao đề cập đến những phẩm chất cần thiết của người quản lý như: trí tuệ cao, có năng lực đạt được mục tiêu đề ra, sẵn sàng chịu trách nhiệm cá nhân, có năng lực tự tin, có tính kiên trì, có ý chí, thái độ giao tiếp niềm nở.

Theo ý kiến của R. Herstenberg, người cầm lái tập đoàn cỡ lớn nhất thế giới General Motor" thì người lãnh đạo cần có những phẩm chất sau đây: kiến thức sâu rộng , tinh thần trách nhiệm cao, biết cảm nhận cái mới và dám mạo hiểm, nhạy cảm và năng động, năng lực làm việc cao, thường xuyên muốn trở nên vẻ vang hơn và làm mọi việc thật tốt.

A. M. Ômarốp đã đưa ra ý kiến của mình về phẩm chất người lãnh đạo, quản lý xã hội chủ nghĩa. Đó là:

- Có trình độ tư tưởng cao, thành thạo nghề nghiệp, có kinh nghiệm trong công tác, có phẩm chất đạo đức tốt như: thật thà, trung thực, khiêm tốn và giản dị, có tinh thần trách nhiệm, thẳng thắn, dũng cảm nhận khuyết điểm của mình.

Các nhà tâm lý học Liên Xô đã đưa ra những ý kiến có tính chất tổng kết nhiều công trình nghiên cứu về phẩm chất người lãnh đạo xã hội chủ nghĩa như:

- Có trình độ chính trị - tư tưởng
- Có phẩm chất đạo đức tốt: thật thà, trung thực, khiêm tốn, giản dị, thẳng thắn, dũng cảm, có tinh thần trách nhiệm.
- Thành thạo nghề nghiệp, có kinh nghiệm trong công tác.
- Linh hoạt, mềm dẻo, thực hiện công việc một cách sáng tạo.
- Thống nhất lời nói và việc làm
- Hiểu biết tâm lý con người
- Đáng giá khách quan kết quả của cấp dưới
- Đúng mực trong quan hệ với mọi người, xây dựng tập thể đoàn kết, nhất trí, lao động có hiệu suất cao.

Như vậy, việc nghiên cứu và đề xuất những phẩm chất lý tưởng của người lãnh đạo, quản lý được phát triển mạnh mẽ ở nhiều nước với nhiều ý kiến khác nhau và có ảnh hưởng tích cực đến việc rèn luyện, đào tạo người lãnh đạo các cấp.

Mặt khác, những ý kiến khái quát trên đây về phẩm chất nhân cách người lãnh đạo, quản lý có ý nghĩa quan trọng giúp chúng ta có cơ sở khoa học và thực tiễn xây dựng mô hình nhân cách người lãnh đạo, quản lý ở nước ta trong giai đoạn hiện nay. Đồng thời, khi xây dựng nhân cách người lãnh đạo, quản lý ở Việt Nam hiện nay cần căn cứ vào tiêu chuẩn cán bộ mà Đảng ta và Chủ Tịch Hồ Chí Minh đưa ra trong từng giai đoạn cách mạng.

2. Quan điểm của Đảng ta và của Hồ Chí Minh về nhân cách người lãnh đạo, quản lý

Đảng ta luôn coi cán bộ, đặc biệt là cán bộ lãnh đạo quản lý là một trong những nhân tố quan trọng, quyết định sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Chính vì thế, trong các kỳ đại hội Đảng, tiêu chuẩn cán bộ ở trong giai đoạn cách mạng luôn được xác định là: có tinh thần yêu nước, kiên định mục tiêu độc lập, có bản lĩnh chính trị vững vàng, có đạo đức cách mạng, có ý thức trách nhiệm và tinh thần đổi mới, trung thực và thẳng thắn, có năng lực công tác, có tinh thần học tập để không ngừng nâng cao trình độ, có lối sống lành mạnh, gương mẫu, gần gũi với quần chúng, tôn trọng quần chúng, trung thực và khiêm tốn.

Chủ Tịch Hồ Chí Minh không sử dụng khái niệm nhân cách mà dùng khái niệm "tư cách", "người cách mệnh", "đạo đức cách mạng" để nói về những phẩm chất cần có của người lãnh đạo.

Tư cách người lãnh đạo theo Chủ Tịch Hồ Chí Minh là hệ thống những phẩm chất được thể hiện cụ thể trong việc sử lý các mối quan hệ. Nói về tư cách người cách mệnh, trong tác phẩm "Đường cách mệnh", Chủ Tịch Hồ Chí Minh đã nêu lên thái độ đối với bản thân, thái độ đối với người khác và thái độ đối với công việc. Người viết: Tự mình phải cần kiệm, hoà không tư. Cả

quyết sửa lỗi cho mình. Cẩn thận mà không nhút nhát. Hay hỏi, nhẫn nại. Hay nghiên cứu, xem xét. Vị công vong tư. Không hiếu danh, không kiêu ngạo. Nói thì phải làm. Giữ chủ nghĩa cho vững. Hy sinh, ít có lòng ham muốn về vật chất.

Đối với người phải: Với từng người thì khoan thứ, với đoàn thể thì nghiêm, có lòng bày vẽ cho người. Trực mà không táo bạo, hay xem xét người.

Làm việc phải: Xem xét hoàn cảnh kỹ càng, quyết đoán, dũng cảm, phục tùng đoàn thể. Ở đây Hồ Chí Minh chủ yếu nói về phong cách hành vi của nhân cách người cách mạng thể hiện cụ thể trong ba mối quan hệ với mình, với người và với công việc. Đây là hệ thống chuẩn mực chỉ đạo tư tưởng và hành động của người lãnh đạo quản lý.

Năm 1947 trong cuốn sửa đổi lối làm việc Hồ Chí Minh viết về " Những tính tốt" là những phẩm chất nhân cách cốt lõi của người Đảng viên Đảng cộng sản, người cán bộ lãnh đạo, quản lý cần phải có là: nhân, nghĩa, trí, dũng, liêm. Nhân là thật thà yêu thương, hết lòng giúp đỡ đồng chí và đồng bào, sẵn sàng chịu cực khổ trước mọi người, hưởng phúc sau thiên hạ vì thế mà không ham giàu sang, không e cực khổ, không sợ uy quyền.

Nghĩa là ngay thẳng, không có tâm tư, không làm việc bậy, không có việc gì phải giấu đoàn thể, ngoài lợi ích của đoàn thể, không có lợi ích riêng phải lo toan.

Trí vì không có tư túi nó làm mù quáng cho nên đầu óc trong sạch, sáng suốt. Dễ hiểu lý luận. Dễ tìm phương hướng. Biết xem người. Biết xem việc. Vì vậy mà biết làm việc có lợi, tránh việc có hại cho Đảng, biết vì Đảng mà cân nhắc người tốt, đề phòng người gian.

Dũng là dũng cảm, gan góc, gặp việc phải có gan làm. Thấy khuyết điểm có sửa chữa. Cực khổ khó khăn có gan chịu đựng, có gan chống lại những vinh hoa phú quí không chính đáng. Nếu cần thì có gan hy sinh cả tính mệnh cho Đảng, cho Tổ quốc.

Liêm mà không tham địa vị. Không tham tiền tài. Không tham sung sướng. Không ham người tâng bốc mình. Vì vậy mà quang minh chính đại, không bao giờ hủ hoá. Chỉ có một thứ ham là ham học hỏi, ham tiến bộ.

Trong Nghị quyết Hội nghị Trung ương III, khoá VIII Đảng Cộng sản Việt Nam nêu các tiêu chuẩn chung cho cán bộ nước ta trong thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá như sau:

- Có tinh thần yêu nước sâu sắc, tận tuỵ phục vụ nhân dân, kiên định mục tiêu độc lập dân tộc và chủ nghĩa xã hội, phấn đấu thực hiện có kết quả đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước.

- Cần, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư, không tham nhũng và kiên quyết đấu tranh chống tham nhũng. Có ý thức tổ chức kỷ luật, trung thực, không cơ hội, gắn bó mật thiết với nhân dân, được nhân dân tín nhiệm.

- Có trình độ hiểu biết về lý luận chính trị, quan điểm đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước, có trình độ văn hoá chuyên môn, đủ năng lực và sức khoẻ để làm việc có hiệu quả, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

Như vậy, các tiêu chuẩn trên có quan hệ mật thiết với nhau, cần coi trọng cả đức và tài, trong đó đức là gốc. Cốt lõi trong tư tưởng Hồ Chí Minh về nhân cách là sự thống nhất biện chứng giữa đức và tài. Người cho rằng: "Người cách mạng phải có đạo đức cách mạng làm nền tảng mới hoàn thành được nhiệm vụ cách mạng vẻ vang" Người chỉ rõ "cũng như sông thì có nguồn mới có nước, không có nguồn thì sông cạn, cây phải có gốc, không có gốc thì cây héo, người cách mạng phải có đạo đức, không có đạo đức thì dù tài giỏi mấy cũng không lãnh đạo được nhân dân". Hồ Chí Minh luôn khẳng định tầm quan trọng của đạo đức và sự cần thiết phải xây dung nền đạo đức mới, đạo đức cách mạng. Người căn dặn, nhắc nhở cán bộ, đảng viên phải thường xuyên trau dồi đạo đức của người cách mạng. Yêu cầu của đạo đức mới mà Chủ tịch Hồ Chí Minh đưa ra có thể tóm tắt như sau: "Quyết tâm suốt đời đấu tranh cho Đảng, cho cách mạng. Đó là điều chủ chốt nhất. Ra sức làm việc

cho Đảng, giữ vững kỷ luật của Đảng, thực hiện tốt đường lối, chính sách của Đảng, đặt lợi ích của Đảng và của nhân dân lao động lên trên, lên trước lợi ích riêng của cá nhân mình, hết lòng phục vụ nhân dân". Tuy nhiên, Người không quan niệm đạo đức là một cái gì tách rời năng lực, Người nói: "Có tài mà không có đức ví như một anh làm kinh tế giỏi nhưng lại đi đến thụt két thì chẳng những không làm gì lợi ích cho xã hội mà còn có hại cho xã hội nữa. Nếu có đức mà không có tài ví như ông bụt không làm hại gì nhưng cũng không lợi gì cho loài người. Cái đức và cái tài gắn bó với nhau, trong đó đức là gốc. Theo quan niệm của Hồ Chí Minh, đạo đức không đối lập với tài năng. Người nào có năng lực để hoàn thành tốt một nhiệm vụ có ý nghĩa xã hội, năng lực đó thể hiện đạo đức.Chất lượng đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý theo tư tưởng Hồ Chí Minh là sự đòi hỏi cao và toàn diện về phẩm chất chính trị, phẩm chất đạo đức và lối sống, trình độ chuyên môn, năng lực quản lý.

Như vậy Hồ Chí Minh cho rằng, cán bộ cách mạng phải có nhiều ưu điểm, nhiều đức tính tốt, khái quát lại là phải có đạo đức cách mạng và năng lực làm việc. Một cán bộ quản lý tốt phải được xác định trên cơ sở tổng hợp một cách biện chứng giữa hai mặt đạo đức và tài năng.

Qua nghiên cứu về mặt lý luận các quan điểm của các nhà khoa học đặc biệt quan điểm của Chủ Tịch Hồ Chí Minh và Đảng Cộng sản Việt Nam, về những phẩm chất nhân cách của người lãnh đạo, quản lý là nền tảng, cơ sở khoa học để xây dựng và nghiên cứu mô hình nhân cách của người lãnh đạo, quản lý trong giai đoạn hiện nay.

3. Mô hình nhân cách người lãnh đạo, quản lý

a. Mặt phẩm chất (đức) trong nhân cách của người lãnh đạo, quản lý

- Kiên định với mục tiêu lý tưởng của Đảng, của dân tộc: Đây là một trong những phẩm chất cần có của người lãnh đạo, quản lý trong giai đoạn hiện nay.

Kiên định với mục tiêu, lý tưởng của Đảng, của dân tộc thể hiện lập trường, quan điểm chính trị của người lãnh đạo, quản lý. Hồ Chí Minh đã khẳng định:

" Tuyệt đối trung thành với cách mạng, với nhân dân, quyết tâm, suốt đời đấu tranh cho Đảng, cho cách mạng, đó là điều chủ chốt nhất". Đây là một yếu tố, một phẩm chất quy định một định hướng chính trị rõ nét trong hoạt động của người lãnh đạo, quản lý. Phục vụ cách mạng, hoạt động vì lợi ích của Đảng, của giai cấp lao động và của dân tộc Việt Nam. Theo đuổi lý tưởng xã hội chủ nghĩa là xu thế tất yếu của người cán bộ lãnh đạo của Đảng cộng sản, của nhà nước xã hội chủ nghĩa Việt Nam. Nhất là trong tình hình hiện nay, khi mà tư tưởng xã hội chủ nghĩa và những giá trị của nó đang bị xói mòn, thì việc khẳng định và kiên trì lý tưởng này đối với người lãnh đạo, quản lý càng trở nên có ý nghĩa.

- Có thái độ công bằng: Thái độ công bằng là thái độ khách quan của con người đối với con người. Công bằng là hướng đến lẽ phải, không thiên vị một đối tượng nào, không được yêu ai nêu tốt, ghét ai nêu xấu. thái độ công bằng trong nhiều trường hợp trở thành một động lực tinh thần thúc đẩy mọi người cùng cộng đồng trách nhiệm. Để sự khuyến khích có tác động kích thích đến người làm việc thì bản thân phải cảm thấy sự khuyến khích đó là công bằng và xứng đáng.

- Người lãnh đạo, quản lý công bằng trong đánh giá cấp dưới hoàn toàn phù hợp với số lượng và chất lượng những điều người đó làm và khắc phục không để mối thiện cảm hoặc ác cảm cá nhân của mình đối với cán bộ đó làm ảnh hưởng đến sự đánh giá. Sự công bằng trong đánh giá của người lãnh đạo, quản lý sẽ đảm bảo trật tự, kỷ cương trong đơn vị mình quản lý, thiếu đức tính này ở người lãnh đạo, quản lý sẽ tạo ra cho đơn vị mình sự hỗn loạn, những dư luận không tốt, sẽ sinh rag hen tị, nỗi bất hòa trong đơn vị. Chính vì vậy Hồ Chí Minh đã nói: " Không sợ thiếu mà chỉ sợ không công bằng". Tập thể nhìn thấy ngay bất cứ một bất công nào của người lãnh đạo, quản lý và sẽ không thể bỏ qua điều đó, dù cho người lãnh đạo có rất nhiều ưu điểm khác.

- Dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm: phẩm chất này thể hiện ý thức trách nhiệm của người lãnh đạo, quản lý. Dũng cảm chịu trách nhiệm là

một yếu cầu quan trọng của người lãnh đạo, quản lý vì họ là đứng mũi chịu sào trước tập thể. Người lãnh đạo, quản lý rất cần phẩm chất dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm trước tập thể. Từ chỗ làm việc thụ động, phụ thuộc chủ yếu vào lãnh đạo cấp trên đến chỗ đánh giá cao đức tính dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm trong công tác quản lý là sự chuyển đổi quan trọng về nhận thức của người lãnh đạo, quản lý.

- Quan tâm chân thành đến người khác: quan tâm chân thành của người lãnh đạo, quản lý được thể hiện như: không né tránh những trường hợp cần được giúp đỡ trong điều kiện cho phép, giữ thái độ trung gian trong các cuộc hòa giải và mong muốn giải quyết được các mâu thuẫn đang xảy ra giữa các thành viên với nhau. Trong quan hệ giao tiếp, không soi mói những nhược điểm của người khác mà cầu mong họ có thể khắc phục được thông qua những lời góp ý xuất phát từ sự cảm thông và chia sẻ biết lắng nghe, biết khơi dậy những ý kiến, biết tổng hợp những ý kiến, biết chắt lọc những ý kiến hay, những sáng kiến tốt, những quan điểm của cấp dưới và những người cộng sự.

Là người đứng đầu một tập thể, người lãnh đạo, quản lý luôn gắn liền với đời sống hằng ngày của quần chúng, do đó sự quan tâm chân thành của người đứng đầu tập thể đến các thành viên sẽ là nguồn động lực lớn đến hoạt động của cấp dưới và đời sống hàng ngày của họ. Sự chân thành của người cấp trên sẽ góp phần làm cho vai trò của họ trở nên gần gũi hơn và quá trình giao tiếp của các thành viên trong tập thể trở nên thân thiết hơn.

- Có ý chí, có niềm tin: Tin vào công tác quản lý có niềm hăng say và khát vọng có mong muốn thành đạt. Có ý chí cao sẽ giúp người lãnh đạo quản lý vượt qua mọi thử thách khó khăn gặp phải trong công tác. Người lãnh đạo, quản lý thiếu ý chí sẽ nản long khi gặp phải khó khăn, ít thành đạt trong tổ chức công việc của cá nhân và tập thể.

- Có hứng thú với công việc quản lý: Thái độ, tình cảm đối với công việc có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả của công việc. Nếu người lãnh đạo yêu thích cái công việc mà mình phụ trách thì công việc sẽ nhanh, họ sẽ bỏ ra một sức lực tối đa mà ít mệt nhọc. Trái lại nếu người lãnh đạo không vừa ý với

công việc của mình thì họ sẽ rất khó khăn hoàn thành được nhiệm vụ, lúc nào cũng cảm thấy mệt mỏi và có tâm trạng chán nản. Sự ham mê công việc sẽ tạo ra tâm trạng tích cực không chỉ đối với người lãnh đạo mà cả đối với người thừa hành. Sự ham mê và nhiệt tình, long nhiệt huyết, tình yêu đối với công việc sẽ tạo ra sự thành công.

- Tính nguyên tắc: Là một yếu tố quan trọng hình thành phong cách công tác, một khía cạnh tâm lý làm nền tảng cho một quan hệ công việc phù hợp. Thực hiện công việc đúng nguyên tắc như là một rang buộc của người lãnh đạo, quản lý, như là long tự trọng, một sự nghiêm khắc của chính mình, tạo nên một giá trị nhất định. Người ta đã nhận xét rằng những cán bộ nghiêm khắc với mình và những người khác thường đạt được những chỉ tiêu cao trong công tác của mình, luôn luôn tỏ ra tích cực và thường là những cán bộ lãnh đạo, quản lý đạt được những thành công.

- Có lối sống trong sạch, gương mẫu, giản dị, khiêm tốn: Người lãnh đạo, quản lý phải là người có đạo đức cách mạng, đạo đức ấy được thể hiện trong cuộc sống trong sạch, lành mạnh, giản dị, khiêm tốn. Đạo đức cách mạng của người cán bộ lãnh đạo, quản lý là gốc vì không có đạo đức cách mạng gốc thì có tài giỏi mấy cũng không làm được cán bộ lãnh đạo, quản lý của Đảng và nhà nước.

- Trên đây là những phẩm chất chung nhất mà bất kỳ người lãnh đạo, quản lý nào cũng cần phải có, nếu thiếu sẽ không thể làm lãnh đạo, quản lý được. Ngoài ra người lãnh đạo, quản lý còn có thể có các phẩm chất như: biết hài hước, biết lắng nghe cấp dưới, độc lập, tự chủ, quyết đoán, dũng cảm.....

b. Năng lực (tài)trong nhân cách của người lãnh đạo, quản lý

Năng lực của người lãnh đạo quản lý được tạo nên ở ba nhóm năng lực cơ bản sau:

Nặng lực nhận thức: Đó là khả năng giúp người lãnh đạo, quản lý nắm bắt được các thông tin, xử lý chúng để đưa ra quyết định quản lý, phân tích một cách chính xác tình huống, hoàn cảnh, có phản ứng và ra quyết định kịp thời đối với các yêu cầu của hoàn cảnh đặt ra. Một người lãnh đạo, quản lý có

tài thể hiện khả năng phân tích tình huống một cách chính xác, có phản ứng nhanh chóng trước những thay đổi của điều kiện hoạt động. Đồng thởi cái chính trong đó là kỹ năng tức thời tính đến nhiều điều kiện khác nhau tìm ra một giải pháp hợp lý cho vấn đề đó. Nếu không đề xuất được những ý kiến mới, không xác định được phương pháp làm việc mới thì tập thể không thể nào tiến lến được. Một hoạt động trí tuệ thường xuyên tích cực và sự tìm tòi cái; mới là những phẩm chất thiết yếu của người lãnh đạo, quản lý. Năng lực này được tạo nên bởi các đặc điểm:

- Tư duy mềm dẻo, linh hoạt, năng động, sáng tạo: Nền kinh tế bao cấp mấy chục năm qua đã tạo ra một số cán bộ quản lý kém năng động chờ đợi. Một cơ chế làm việc như vậy sẽ không phù hợp với giai đoạn mới. Nền kinh tế thị trường hiện nay, hơn bao giờ hết đòi hỏi những người lãnh đạo, quản lý một óc sáng kiến, tìm tòi cái mới, đổi mới phương thức lãnh đạo, có những quyết định nhanh chóng mà chính xác trước những biến đổi nhanh nhạy và phức tạp của cuộc sống.

- Có tầm hiểu biết rộng và sâu về mọi lĩnh vực của đời sống xã hội đối với người lãnh đạo, quản lý. Rõ ràng là để làm tốt nhiệm vụ của mình, người lãnh đạo, quản lý cần có tầm hiểu, biết rộng và sâu, phải luôn tìm tòi, nghiên cứu để tích luỹ kinh nghiệm, bổ sung thêm kiến thức về mọi lĩnh vực, phải có trình độ chuyên môn, có tri thức và kinh nghiệm quản lý. Đây là phẩm chất không thể thiếu được ở người lãnh đạo, quản lý để theo kịp với tốc độ phát triển của khoa học công nghệ và khoa học quản lý. Với phẩn chất này sẽ cho phép người lãnh đạo, quản lý sử dụng được những kiến thức và kinh nghiệm của nhiều lĩnh vực khác nhau để giải quyết có kết quả các vấn đề quản lý của mình. Nếu người lãnh đạo, quản lý với bề rộng trí tuệ là đầu óc thiển cận và tính hạn chế của tư duy sẽ bó hẹp mình trong những hoạt động quản lý đơn thuần, bị hạn chế trong những kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn, sẽ dẫn đến việc giải quyết các nhiệm vụ quản lý một cách phiến điện, tách rời các hoạt động khác.

Năng lực tổ chức: Năng lực tổ chức là khả năng hiểu đúng con người, lựa chọn đúng người, biết dùng người và bồi dưỡng con người, là yếu tố quan trọng nhất trong nhân cách người lãnh đạo, quản lý. Biết dùng người trong hoạt động quản lý đồng nghĩa với việc người lãnh đạo, quản lý có năng lực sắp xếp, bố trí công việc và con người một cách khoa học và tối ưu. Biết dùng người của người lãnh đạo, quản lý sẽ đem lại hiệu quả công việc trong tập thể, đồng thời tạo ra bầu không khí tâm lý trong tập thể vui vẻ, phấn khởi, tạo hưng phấn trong hoạt động chung của tập thể. Người lãnh đạo, quản lý tài ba là người biết sắp xếp còn người và công việc một cách ăn khớp với nhau để tạo ra năng suất lao động tạo ra sự phát triển bền vững cho tập thể. Để tạo nên năng lực tổ chức thì cần có các khả năng:

- Am hiểu về công việc: Đó là sự tri thức, kỹ nẵng kỹ xảo, kinh nghiệm, nặng lực chuyên môn nghiệp vụ.

- Am hiểu về con người: Hiểu về phẩm chất và năng lực của cấp dưới. Trong thực tế mỗi người đều có mặt mạnh, mặt yếu khác nhau, khả năng khác nhau. Người lãnh đạo hiểu người là biết được sở trường của mỗi người để sử dụng họ cho phù hợp. Người lãnh đạo, quản lý giỏi dùng người là phát huy được mặt mạnh, mặt tốt, cái hay của con người. Như vậy giỏi dùng người là một chìa khóa để đi đến thành công của người lãnh đạo, quản lý trong thời đại hiện nay. Ngoài hiểu người ra, người giỏi dùng người cần biết thu hút, chọn lựa và phải biết sử dụng nhân tài. Sử dụng nhân tài phải đi đôi với bồi dưỡng nhân tài. Để duy trì nhân tài, tăng cường tài năng, người lãnh đạo cần coi trọng việc bồi dưỡng nhân tài cần có kế hoạch đưa họ đi học tập, bỗi dưỡng, và rèn luyện cho người cấp dưới bồi dưỡng cả về nhân tài và về mặt đức.

Có khả năng lan truyền và khơi dậy mọi người tính tích cực hoạt động phẩm chất này rất cần thiết đối với người lãnh đạo, quản lý. Chúng ta thấy rằng hoạt động của tập thể là hoạt động cùng nhau của các thành viên, các thành viên trong tập thể phối hợp cùng nhau, kết hợp với nhau để cùng thực hiện nhiệm vụ nào đó. Mỗi thành viễn đều phải có trách nhiệm, tích cực hăng

hái trong hoạt động thì mới đạt được mục tiêu của tập thể, và người thúc đẩy, khơi dậy sự tích cực hoạt động đó là người lãnh đạo, quản lý.

- Có tri thức và kinh nghiệm quản lý: những kiến thức khoa học về quản lý sẽ giúp người lãnh đạo quản lý tổ chức công việc của mình một cách phù hợp với ,qui luật khách quan.

Năng lực giao tiếp: Đó khả năng nhanh chóng thiết lập được mối quan hệ với người khác. Nhanh chóng tạo ra được sự đồng cảm trong quan hệ giữa người với người

Những phẩm chất và năng lực trên có quan hệ qua lại thống nhất với nhau, quy định và chi phối lẫn nhau trong cấu trúc tâm lý của nhân cách người lãnh đạo, quản lý tạo nên. hai mặt tài và đức trong phân cách của người cán bộ lãnh đạo, quản lý. Mô hình này không chỉ có ý nghĩa trong lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng mà còn có ý nghĩa thực tiễn, to lớn trong công tác đánh giá cán bộ, trong lĩnh vực tự rèn luyện, tự tu dưỡng của mỗi người lãnh đạo, quản lý.

III. Những yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển nhân cách người lãnh đạo, quản lý

Sự hình thành và phát triển nhân cách chịu sự ảnh hưởng của nhiều yếu tố đó là: giáo dục, giao lưu, hoạt động của cá nhân và tập thể. Nhân cách của người lãnh đạo là kiểu nhân cách đặc thù, nên con đường hình thành nó cũng có nét độc đáo, riêng biệt.

1. Giáo dục và sự hình thành, phát triển nhân cách người lãnh đạo, quản lý

Giáo dục là một hoạt động chuyên môn của xã hội, nhằm tác động có mục đích, có kế hoạch để hình thành và phát triển nhân cách con người theo mục tiêu của xã hội đặt ra.

Theo quan điểm của Tâm lý học và Giáo dục học Macxĩt thì yếu tố giáo dục đóng vai trò chủ đạo ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển nhân cách của con người theo yêu cầu của xã hội đặt ra. Do đó, muốn trở thành người

lãnh đạo, quản lý trước tiên phải được giáo dục, đào tạo để trở thành con người với tư cách là một thành viên của xã hội.

Thông qua giáo dục, đào tạo người cán bộ lãnh đạo lĩnh hội được những kinh nghiệm lịch sử - xã hội biến thành vốn liếng tinh thần của bản thân. Giáo dục nhân cách người lãnh đạo, quản lý đồng nghĩa với việc giáo dục-đào tạo, bồi dưỡng những tri thức khoa học, những tri thức về đạo đức, tri thức về quản lý. Đặc biệt quan trọng là phải trang bị cho họ lý luận của chủ nghĩa Mác – Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh, đường lối, quan điểm của Đảng Cộng sản Việt Nam, những tri thức về nghiệp vụ để nâng cao hiệu quả của công tác quản lý.

Trong Báo cáo xây dựng Đảng và sửa đổi Điều lệ Đảng tại Đại hội VII trang 17 – 18 có viết: "Tăng cường công tác giáo dục chính trị tư tưởng, bồi dưỡng chủ nghĩa Mác – Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh, đường lối, quan điểm của Đảng, nâng cao trình độ kiến thức của cán bộ, đảng viên và nhân dân

2. Hoạt động quản lý và sự hình thành, phát triển nhân cách người lãnh đạo, quản lý

Mối liên hệ giữa chủ thể quản lý và khách thể quản lý được thể hiện ở hai quá trình chủ thể hoá và khách thể hoá. Nhà tâm lý học đã khẳng định rằng hoạt động của con người không phải là phản ứng đối với kích thích bên ngoài, thậm chí không phải quá trình làm việc với tính cách là thao tác của chủ thể lên khách thể mà đó là sự chuyển hoá từ chủ thể vào khách thể. Hai quá trình này thể hiện tính đối tượng của hoạt động quản lý, vì vậy có thể thấy rằng sự tác động qua lại giữa chủ thể và khách thể đó là quá trình đối tượng hoá chủ thể. Thông qua hai quá trình chủ thể hoá và khách thể hoá sinh thành và phát triển nhân cách của người lãnh đạo, quản lý trong hoạt động của mình. Nghĩa là họ hoàn thiện một số đặc điểm tâm lý. Bằng hoạt động và thông qua hoạt động, mỗi người tự sinh thành ra mình, tạo dựng và phát triển ý thức của mình, con người hình thành nhân cách. Vì thế các chức năng tâm lý của con người bao giờ cũng có bản chất hoạt động của chính người đó tham gia. Chính

hoạt động quản lý là một điều kiện làm nảy sinh những đặc điểm tâm lý và làm cho nhân cách người lãnh đạo quản lý hoàn thiện . Chính trong quá trình tham gia hoạt động quản lý nhằm tạo ra các sản phẩm vật chất và tinh thần, người lãnh đạo, quản lý sẽ tích luỹ đươc vốn tri thức, tích luỹ được nhiều kinh nghiệm quản lý, hoàn thiện khả năng quản lý của mình. Thông qua hoạt động quản lý, nhờ hoạt động quản lý mà người lãnh đạo, quản lý trở nên linh hoạt, quả quyết,cứng rắn hơn. Có thể nói, nhờ hoạt động quản lý đã làm thay đổi cả vẻ ngoài và đặc điểm, phẩm chất tâm lý của người lãnh đạo quản lý. Vì vậy hoạt động quản lý đã góp phần thay đổi mặt tâm lý của chủ thể quản lý, hình thành một số đặc điểm tâm lý mới ở họ.

3. Giao tiếp sự hình thành, phát triển nhân cách người lãnh đạo, quản lý

Trong mối quan hệ người — người giao tiếp thực hiện hàng loạt các chức năng thể hiện tính đa dạng và bản chất xã hội của nó. Chính các chức năng này nói lên sự ảnh hưởng của giao tiếp trong việc hình thành phát triển và biểu hiện các đặc điểm tâm lý của người lãnh đạo, quản lý.

Giao tiếp định hướng hoạt động của con người, là khả năng xác định các mức độ nhu cầu, tư tưởng, tình cảm, thói quen, kinh nghiệm□ của đối tượng giao tiếp, chủ động đáp ứng kịp thời, phù hợp với mục tiêu giao tiếp đã xác định. Do đó, nhờ giao tiếp quản lý sẽ tạo thành những đặc điểm tâm lý phù hợp với cương vị và tính chất hoạt động của người lãnh đạo quản lý.

Giao tiếp thực hiện chức năng nhận thức là quá trình thu nhận và xử lý thông tin. Chức năng này phụ thuộc vào các đặc điểm cá nhân người lãnh đạo quản lý.Giao tiếp làm góp phần thay đổi cách thức thu nhận và xử lý thông tin của họ, vì thế hình thành được một số đặc điểm tâm lý mới. Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý giao tiếp là hoạt động chủ yếu trong mối quan hệ với tổ chức, với người dưới quyền. Nếu không có giao lưu sẽ không diễn ra hoạt động của người lãnh đạo. Nhờ có giao tiếp, người lãnh đạo, quản lý sẽ nắm bắt được tâm tư, nguyện vọng của quần chúng, từ đó có thể tự điều chỉnh mình để đem lại kết quả cao trong hoạt động quản lý. Đồng thời trong giao tiếp còn giúp

mỗi cá nhân so sánh mình với đối tượng giao tiếp và qua đó tự nhận thức đầy đủ về mình, tự hoàn thiện mình. Do đó, cùng với hoạt động quản lý, giao tiếp trong quá trình quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành và phát triển nhân cách người lãnh đạo, quản lý

4 .Tập thể và nhân cách của người lãnh đạo, quản lý

Nhân cách của người lãnh đạo, quản lý chỉ được hình thành và phát triển trong một môi trường xã hội cụ thể. Đó là tập thể lao động ở cơ quan, đơn vị sản xuất, đoàn thể xã hội là môi trường quan trọng để người quản lý rèn luyện nhân cách của mình.

Người cán bộ lãnh đạo, quản lý là người tổ chức xây dựng môi trường xã hội vững mạnh, tập thể đoàn kết nhau, gắn bó hết mình với tập thể, nhân cách của người quản lý được hình thành và phát triển. Mặt khác, trong quá trình tiến hành hành động quản lý, người lãnh đạo sẽ được tập thể đánh giá, nhận xét, thừa nhận hay không thừa nhận, trong đó tự phê bình và phê bình là những hiệu quả để giúp người lãnh đạo, quản lý hoàn thiện bản thân.

+ Tự giáo dục, tự bồi dưỡng

Hoạt động quản lý và giao tiếp của người lãnh đạo quản lý là môi trường để họ tự hoàn thiện bản thân mình trong vai trò và chức vụ họ đang thể hiện. Người lãnh đạo, quản lý nếu không thích nghi với ho□n cảnh và tự giáo dục, để hoà hợp với vai trò của mình sẽ gặp khó khăn trong công tác. Quá trình tự giáo dục và tự bồi dưỡng của họ sẽ giúp họ hoạt động có đinh hướng rõ hơn, việc hình thành và biểu hiện các đặc điểm tâm lý của họ sẽ góp phần hoàn thiện nhân cách của bản thân.

Tóm lại, sự hình thành và phát triển nhân cách người lãnh đạo, quản lý là một quá trình lâu dài, phức tạp, người cán bộ lãnh đạo, quản lý cần có nghị lực, ý chí kiên cường bền bỉ, thường xuyên tu dưỡng, rèn luyện không ngừng học hỏi để hoàn thiện nhân cách đáp ứng với nhiệm vụ được giao.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nhân cách của người lãnh đạo, quản lý có gì khác với nhân cách của người không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý?
2. Phân tích những phẩm chất nhân cách cần thiết của người lãnh đạo, quản lý hiện nay.
3. Phân tích năng lực của người lãnh đạo, quản lý hiện nay, yếu tố nào ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển năng lực của người lãnh đạo, quản lý.

   Nghiên cứu những đặc điểm tâm lý của người lãnh đạo, quản lý.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Nghiên cứu đặc điểm tâm lý của người lãnh đạo quản lý

1. Hãy cho biết đối tượng quan trọng nhất của hoạt động quản lý trong các tập thể hiện nay là gì?

- Con người.
- Công việc.
- Cơ sở vật chất.

2. Những người lãnh đạo, quản lý hiện nay cần những phẩm chất gì?

- Có khát vọng.
- Tự tin.
- Bình tĩnh.
- Dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm.
- Có óc hài hước.
- Có giọng nói thuyết phục.
- Hiểu tâm lý con người.
- Hoạt bát.
- Có thiện cảm với người khác.

- Quan tâm đến cấp dưới.

- Biết tin vào con người.

- Biết tổ chức, giám sát và điều hành công việc.

- Có trình độ chuyên môn tốt.

- Có sức khoẻ.

3. Ngoài phẩm chất kể trên, anh (chị) bổ sung thêm những phẩm chất nào?

4. Những phẩm chất (ở câu 2 và câu 3) là quan trọng nhất?

5. Hãy cho biết người lãnh đạo hiện nay cần phong cách quản lý nào?

- Độc đoán.

- Dân chủ.

- Tự do.

- Kết hợp giữa quyết đoán và dân chủ.

6. Hãy cho biết những yếu tố nào đã tạo nên uy tín của người lãnh đạo, quản lý?

- Phẩm chất đạo đức.

- Trình độ chuyên môn.

- Năng lực quản lý tập thể có hiệu quả

7. Người lãnh đạo làm thế nào để kích thích được người lao động làm việc có hiệu quả?

- Kích thích bằng vật chất.

- Luôn luôn hiểu công việc của người thực hiện.

- Tìm điểm tốt của cấp dưới để khích lệ.

- Quan tâm.

- Tế nhị trong đối xử.

- Biết thuyết phục.

- Tạo điều kiện cho người lao động tiến bộ.

8. Quan hệ giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo như thế nào để công việc có hiệu quả?

- Theo mệnh lệnh, chỉ thị.

- Bình đẳng, cởi mở.

- Tôn trọng nhân cách của nhau.

9. Anh (chị) đã được đào tạo về các tri thức tâm lý học trong quản lý chưa?

- Có.

- Chưa.

Nếu có thì với hình thức nào?

- Ngắn hạn. - Dài hạn.

- Không chính quy. - Chính quy.

- Tự đào tạo. - Đào tạo theo chuyên ngành.

10. Những tri thức tâm lý học trong quản lý có ý nghĩa như thế nào đối với bản thân?

CHƯƠNG VI
PHONG CÁCH VÀ UY TÍN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

A. PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

I. Khái niệm về phong cách lãnh đạo, quản lý

Phong cách lãnh đạo, quản lý là một nhân tố quan trọng trong việc thành bại của người lãnh đạo quản lý. Trong tập thể lao động, phản ứng đầu tiên của mọi người đối với việc quản lý là phản ứng phong các người lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo thích hợp hay không, đáp ứng được hay không xu thế tâm lý quàn chúng, sẽ tác động trực tiếp đến sự hào hứng phấn khởi của quần chúng lao động, đến sức sáng tạo của họ trong hoạt động sản xuất, đến tình cảm của họ đối với công việc và mọi người, đến phong cách ứng xử của họ. Phương pháp, cách thức làm việc của người lãnh đạo có thể làm cho mọi người tham gia hoạt động chung, bởi vì họ xác định được mục đích chung. Phương pháp, cách thức làm việc đó làm cho mọi người đoàn kết, khuyến khích họ nâng cao bồi dưỡng chuyên môn. Chính vì phong cách lãnh đạo có ý nghĩa quan trọng như vậy, do đó có nhiều công trình nghiên cứu về phong cách lãnh đạo để tìm ra đặc trưng, biểu hiện, cũng như lựa chọn một phong cách lãnh đạo thích hợp cho mình.

Hoạt động quản lý là hoạt động quan trọng của hoạt động xã hội. Mỗi cán bộ quản lý trong quá trình tác động đến đối tượng của mình đều có cách thức hay biện pháp, lề lối ứng xử, xử lý một tình huống nhất định nào đó. Sự định hướng về mục tiêu, lề lối ứng xử, cách thức ra quyết định được lặp đi lặp lại nhiều lần trở nên ổn định sẽ tạo nên một kiểu hoạt động hay phong cách lãnh đạo, quản lý.

Theo một số tác giả Nga, phong cách làm việc của người lãnh đạo quản lý là tổng thể các phương pháp đặc trưng và ổn định nhất nhằm giải quyết những nhiệm vụ nảy sinh trong quá trình thực hiện chức năng lãnh đạo. Có

thể nói phong cách lãnh đạo là một hệ thống nhất định gồm những phương pháp lãnh đạo thường xuyên được áp dụng.

A.I. Panov đã nêu lên phong cách là hệ thống các biện pháp mà người ta thường dùng trong hoạt động thường ngày. Những phẩm chất cá nhân cần có của người lãnh đạo ảnh hưởng lớn đến phong cách làm việc của người lãnh đạo. Khi nói đến phong cách lãnh đạo là bao hàm cả nguyên tắc và phương pháp lãnh đạo.

Tác giả Trần Ngọc Khuê đã phân tích sâu sắc mối liên quan phong cách và uy tín của người lãnh đạo, quản lý, đồng thời nêu lên các yếu tố hợp thành bản lĩnh, phong cách và uy tín thực chất của người lãnh đạo quản lý.

Khi nói đến phong cách lãnh đạo là nói đến hệ thống hành vi cá nhân của người lãnh đạo, quản lý trong việc sử dụng những quyền hạn, quyền lực, tri thức và trách nhiệm được giao.Trong thực tế mỗi cán bộ quản lý có phong cách lãnh đạo riêng biệt, cụ thể. Tuy vậy người ta cũng thấy có những nét giống nhau trong phong cách lãnh đạo của những nhà quản lý khác nhau.

Phong cách lãnh đạo là một khái niệm thường gặp, còn hay gọi là kiểu lãnh đạo hay lối làm việc của người lãnh đạo. Có quan niệm cho rằng phong cách lãnh đạo được giải thích như là một hệ thống các mục đích, các phương pháp mà người lãnh đạo sử dụng trong công tác quản lý của mình, hay phong cách lãnh đạo là một hệ thống nhất định gồm những phương pháp lãnh đạo thường xuyên được áp dụng. Để hiểu về phong cách lãnh đạo, chúng ta tìm hiểu về khái niệm phong cách lãnh đạo.

Trong các tài liện lý luận và trong thực tiễn, phong cách người lãnh đạo thường được hiểu theo các góc độ như sau:

- Phong cách lãnh đạo là một nhân tố quan trọng trong lãnh đạo, quản lý nó gắn liền với kiểu người lãnh đạo và nghệ thuật lãnh đạo, quản lý con người.

- Phong cách lãnh đạo không chỉ thể hiện về mặt khoa học và tổ chức lãnh đạo mà còn thể hiện tài năng, chí hướng, nghệ thuật điều khiển, tác động của người lãnh đạo, quản lý.

- Phong cách lãnh đạo là phương pháp lãnh đạo, là cách thức làm việc của người lãnh đạo, quản lý

- Phong cách là hệ thống các dấu hiệu đặc trưng của hoạt động ở một con người cụ thể, được quy định bởi các đặc điểm nhân cách cá nhân của chính cá nhân đó.

- Phong cách lãnh đạo là kết quả của mối quan hệ giữa cá nhân và sự kiện, được biểu hiện thành công thức:

Phong cách lãnh đạo = cá tính + môi trường

Theo Từ điển Tiếng Việt, phong cách là những lề lối, những cung cách sinh hoạt, làm việc, hoạt động, xử sự tạo nên cái riêng của một người hay một loại người nào đó.

Như vậy, các định nghĩa trên đã đề cập đến nhiều khía cạnh, đặc trưng khác nhau của phong cách lãnh đạo. Tuy nhiên, những ý kiến trên phần lớn chỉ nhấn mạnh đến mặt chủ quan, mặt cá nhân, tâm lý của chủ thể lãnh đạo, quản lý, chưa đề cập đến phong cách lãnh đạo như là một kiểu hoạt động. Kiểu hoạt động này diễn ra như thế nào còn phụ thuộc vào các yếu tố như: môi trường xã hội, hệ tư tưởng và nền văn hóa...

Do đó, phong cách lãnh đạo luôn gắn liền với tính lịch sử, tính giai cấp, chính trị - xã hội, hệ tư tưởng, truyền thống dân tộc. Phong cách lãnh đạo là kiểu hoạt động đặc thù của người quản lý được hình thành trên cơ sở kết hợp chặt chẽ và tác động qua lại biện chứng giữa yếu tố tâm lý chủ quan của người lãnh đạo và yếu tố môi trường xã hội trong hệ thống quản lý. Nói đến phong cách là nói đến hệ thống các dấu hiệu hoạt động đặc trưng của một con người cụ thể, được qui định bởi các đặc điểm nhân cách cá nhân của chính người đó. Như vậy phong cách gồm ba dấu hiệu cơ bản sau:

- Hệ thống phương pháp, thủ thuật phản ánh hành động tương đối ổn định, bền vững của cá nhân.

- Hệ thống những phương pháp, thủ thuật quy định những đặc điểm khác biệt giữa cá nhân. Trong lãnh đạo quản lý mỗi người có phương pháp thủ thuật riêng , chính cái đặc trưng đó là điểm khác biệt với người khác.

- Hệ thống phương tiện có hiệu quả giúp cá nhân thích nghi với môi trường xã hội. Điều này nói lên sự linh hoạt, cơ động, mềm dẻo của các phương pháp thủ thuật, ứng xử của người lãnh đạo quản lý. Trong cuộc sống có người rất mềm dẻo, linh hoạt ứng xử, phản ứng tức thì phù hợp với hoàn cảnh, nhưng có người không phản ứng kịp thời với sự kiện sảy ra, để thời cơ qua đi.

Như vậy có thể nói, phong cách lãnh đạo là một hiện tượng hoàn toàn cụ thể, không lặp lại ở người khác một cách đầy đủ với mọi chi tiết. Đó là nét độc đáo, riêng biệt trong cách thức tiến hành công việc lãnh đạo, quản lý. Phong cách lãnh đạo còn ảnh hưởng tới uy tín của chính người lãnh đạo. Bởi vì phong cách lãnh đạo chính là sự bộc lộ phẩm chất, năng lực được kết tinh trong hành vi hoạt động của người lãnh đạo, quản lý có bản lĩnh. Phong cách lãnh đạo do tổng thể những phẩm chất của người lãnh đạo quyết định phần lớn. Việc phát triển những phẩm chất và năng lực lãnh đạo sẽ là tiền đề quyết định hoàn thiện phong cách lãnh đạo. Rõ ràng phong cách lãnh đạo không tự phát hình thành , nó là quá trình luôn luôn phát triển dưới tác động của những điều kiện khách quan và chủ quan. Một quan niệm sai lầm cho rằng phong cách do bẩm sinh, con người không cần rèn luyện mà cũng trở thành người lãnh đạo quản lý giỏi. Phong cách được hình thành và phát triển do giáo dục, hoạt động cá nhân và rèn luyện. Mỗi nhà lãnh đạo phải tự bồii dưỡng khả năng áp dụng linh hoạt và hợp lý hệ thống những phương pháp và thủ thuật lãnh đạo được kiểm nghiệm qua hoạt động thực tiễn.

Cũng như yếu tố tâm lý xã hội khác, phong cách lãnh đạo của người quản lý là sản phẩm của đời sống xã hội, nó phản ánh sự vận hành của xã hội, trong đó có cơ chế quản lý. Ở nước ta trước đây, trong xã hội phong kiến, phong cách quản lý gia trưởng, quyết đoán và mệnh lệnh là chủ yếu vì chế độ

phong kiến là chế độ tập quyền. Trong cơ chế tập trung bao cấp thì phong cách tập thể lại chiếm ưu thế vì cơ chế này coi trọng chủ nghĩa tập thể. Cơ chế quản lý mới hiện nay đòi hỏi nhà quản lý phải có tính quyết đoán, năng động và tinh thần dám chịu trách nhiệm cá nhân cao. Vì vậy phong cách quản lý quyết đoán và mệnh lệnh đã và đang thay thế phong cách quản lý tập thể. Sự chuyển biến này là một nhu cầu tất yếu phù hợp với nền kinh tế thị trường.

Nền kinh tế thị trường đòi hỏi người lãnh đạo phải có phong cách quyết đoán thể hiện qua các phẩm chất tự tin, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm. Phong cách quyết đoán không trùng hợp về nội dung với phong cách độc đoán và gia trưởng. Cần phải nói rằng, từ sự quyết đoán, tự tin đến sự độc đoán, gia trưởng chỉ có một khoảng cách rất gần. Nếu người lãnh đạo không tỉnh táo, sáng suốt thì dễ trở thành người độc đoán, chuyên quyền.

II. Phân loại phong cách lãnh đạo

Về phân loại, nói chung đến nay các nhà nghiên cứu vẫn dùng cách phân loại truyền thống do K. Lêwin đề xướng. Đó là phân phong cách quản lý ra ba loại: phong cách độc đoán, phong cách dân chủ, phong cách tự do.

1. Phong cách độc đoán

Người lãnh đạo nắm bắt tất cả các quan hệ và thông tin, tập trung quyền lực trong tay. Cấp dưới chỉ được cấp trên cung cấp thông tin tối thiểu, cần thiết để thực hiện nhiệm vụ. Các quyết định, mệnh lệnh được đề ra trên cơ sở kiến thức, kinh nghiệm của người lãnh đạo, không quan tâm tới ý kiến của người dưới quyền. Người dưới quyền phải chấp hành các chỉ thị, mệnh lệnh một cách tập trung, chính xác, người lãnh đạo kiểm tra nghiêm ngặt các hành vi của người dưới quyền. Mọi việc được tổ chức và sắp xếp sao cho công việc được tiến hành một cách trôi chảy và đạt được hiệu quả cao nhất, do đó các nhân viên phải chấp hành để thực hiện nhiệm vụ của mình mà không cần phải suy nghĩ, bàn bạc hay lựa chọn gì nữa. Ưu điểm của phong cách độc đoán là cho phép giải quyết nhanh chóng các nhiệm vụ trên cơ sở kinh nghiệm và ý chí của cá nhân người lạnh đạo, không có sự tham gia của tập thể.

Việc độc quyền ra quyết định có thể xuất phát từ sự tự tin, tự chủ nhưng cũng có thể do tính cứng nhắc, máy móc trong cá tính người lãnh đạo. Do không để cấp dưới, tập thể tham gia vào quá trình bàn bạc và quyết định cho nên phong cách này không tập trung được sự sáng tạo, kinh nghiệm của người dưới quyền.Thường thì khi tập thể mới hình thành, chưa có sự thống nhất trong tập thể về quan điểm chung, có hiện tượng bè phái trong tập thể,... thì lúc đó phong cách lãnh đạo độc đoán là phù hợp. Nhưng khi tập thể đã trưởng thành, các nguyên tắc, qui tắc trong tập thể đã được công nhận thì phong cách lãnh đạo độc đoán, biểu hiện ở chỗ các quyết định do người lãnh đạo đưa ra trở nên không thể thực hiện được.

Bên cạnh đó không hiếm người lãnh đạo buộc phải chọn phong cách độc đoán do trình độ, năng lực quản lý thấp. Trình độ phát triển các mối quan hệ trong tập thể đóng vai trò quan trọng khi lực chọn phong cách lãnh đạo. Nếu trong tập thể lao động thiếu hẳn thông thạo chuyên môn và thiếu mục tiêu rõ ràng thì các mối quan hệ qua lại trong quản lý tất yếu phải là độc đoán.

2. Phong cách lãnh đạo dân chủ

Người lãnh đạo thu hút đông đảo lao động tham gia vào việc thảo luận và lựa chọn các phương án quyết định cũng như giải quyết nhiệm vụ của tập thể. Công việc được phân công, giải quyết và đánh giá trên cơ sở có sự tham gia của tập thể. Người lãnh đạo dân chủ luôn lắng nghe ý kiến phê bình góp ý của mọi người để tự điều chỉnh chương trình, kế hoạch và hành vi của mình.

Phong cách lãnh đạo dân chủ cho phép khai thác những kiến thức, kinh nghiệm của những người dưới quyền. Do đó, nó tạo ra sự thoả mãn lớn cho người dưới quyền vì họ cảm thấy được chấp nhận và được tham gia.

Các quyết định thuộc kiểu phong cách lãnh đạo này được đặt trên các thông tin đầy đủ và đáng tin cậy và trên cơ sở sự tham gia của những người có liên quan. Tất cả mọi thành viên trong tập thể có quyền và có nghĩa vụ tham gia vào quá trình hình thành các quyết định là đặc trưng của phong cách lãnh đạo này.

Tuy nhiên, nhược điểm của phong cách lãnh đạo dân chủ là quá trình dân chủ gây tốn kém thời gian. Trong rất nhiều trường hợp, việc bàn bạc kéo dài mà không đi tới được quyết định trong khi thời gian giải quyết nhiệm vụ không cho phép kéo dài.

3. Phong cách lãnh đạo tự do

Người lãnh đạo thường giao hết quyền hạn và trách nhiệm cho mọi người và các thành viên được phép tự do hành động theo điều họ nghĩ, theo cách thức mà họ cho là tốt nhất. Mọi công việc của tập thể đều đem ra tự do bàn bạc trong ban lãnh đạo biểu quyết để tránh khuyết điểm cá nhân.

Ưu điểm của phong cách này là nó phát huy tối đa năng lực sáng tạo của người dưới quyền. Song phong cách này dễ dẫn đến hỗn loạn, vô chính phủ trong tổ chức do thiếu vắng các chỉ dẫn của người lãnh đạo.

Như vậy, mỗi loại phong cách đều có mặt tốt, mặt hạn chế. Điều quan trọng là đứng trước một điều kiện, một tình huống chọn một phong cách nào cho phù hợp và hiệu quả.

Do đó, không thể khẳng định được phong cách nào là tốt nhất, điều đó phụ thuộc vào một tình huống cụ thể. Song sẽ không hiệu quả nếu trong quản lý tập thể người lãnh đạo chỉ sử dụng một phong cách độc đoán. Làm như vậy sẽ không phát huy được tính sáng tạo và trí tuệ của người quản lý và các thành viên trong tập thể. Việc kết hợp hài hoà, linh hoạt giữa phong cách độc đoán và phong cách dân chủ trong quá trình quản lý tập thể là điều cần thiết.

Trong công tác lãnh đạo, quản lý hàng ngày người lãnh đạo thường làm việc trực tiếp với từng cá nhân riêng lẻ, chẳng hạn như ra lệnh, hay lắng nghe ý kiến phàn nàn. Do đó lựa chọn cách ứng xử thích hợp với từng người sẽ quyết định rất lớn đến thành công của người lãnh đạo, quản lý. Phong cách mà người lãnh đạo, quản lý lựa chọn phụ thuộc nhiều vào cá tính của cấp dưới. Đối với người hay có thái độ chống đối, hay gây gổ, ngang tàng, hoặc những người không tự chủ, thiếu ý chí và nghị lực nên có phong cách lãnh đạo độc đoán. Còn cần có thái độ dân chủ khi lãnh đạo những người có tinh thần hợp

tác, những người có lối sống tập thể. Người lãnh đạo nên sử dụng phong cách lãnh đạo tự do để hoạt động đối với những người là những người thường phát huy năng lực cao nhất nếu được lãnh đạo bằng phương pháp tự do hoạt động, miễn là họ nhận thức được công việc họ làm. Tuy nhiên, ngày nay các phong cách dan chủ và tự do đã ngày càng phổ biến hơn, nguyên nhân là do lực lượng lao động ngày nay đã khác trước, họ có học vấn hơn, có tính tự quản hơn... là nguyên nhân mà người lãnh đạo nên sử dụng phong cách dân chủ

III. Các yếu tố ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo cũng như mọi hiện tượng xã hội khác được xem xét như một quá trình luôn luôn phát triển dưới tác động của nhiều yếu tố khách quan và chủ quan. Tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng đến sự hình thành phong cách lãnh đạo không chỉ để biết tại sao người lãnh đạo này lại có phong cách lãnh đạo này mà không dùng phong cách lãnh đạo khác, mà còn giúp cho các nhà lãnh đạo, quản lý có cơ sở để chọn lựa một phong các lãnh đạo thích hợp.

1. Yếu tố chủ quan

Có thể khẳng định rằng, phong cách lãnh đạo là hệ thống phương pháp của người lãnh đạo, quản lý tác động đến đối tượng lãnh đạo, quản lý, cách thức tác động đó như thế nào phụ thuộc trước hết vào người lãnh đạo, quản lý và đối tượng lãnh đạo, quản lý. Cho nên trong quá trình hoạt động lãnh đạo, quản lý, nhân tố đầu tiên ảnh hưởng đến việc hình thành, sử dụng, thể hiện phong cách lãnh đạo nhất định đó là cá tính, định hướng giá trị, động cơ lãnh đạo, quản lý và các kinh nghiệm của người lãnh đạo, quản lý.

Tuỳ thuộc vào cá tính, mỗi người thích sử dụng lối lãnh đạo nào đó. Cá tính người lãnh đạo, quản lý là nguyên nhân làm người lãnh đạo cảm thấy thích phương pháp lãnh đạo này hơn phương pháp lãnh đạo khác. Nếu người lãnh đạo, quản lý có tính quyết đoán, dám nghĩ dám làm chịu mọi trách nhiệm với tập thể sẽ chọn phong cách mệnh lệnh. Còn người lãnh đạo, quản lý nào

sẵn sàng lắng nghe ý kiến của quần chúng, tôn trọng quần chúng, phát huy tính sáng tạo của quần chúng thường sẽ thiên về phong cách dân chủ.

Định hướng giá trị của cá nhân người lãnh đạo cũng là một nhân tố có ảnh hưởng quan trọng đến phong cách lãnh đạo mà họ sử dụng trong hoạt động của mình. Sự lựa chọn một phong cách lãnh đạo là phản ánh các giá trị cá nhân , niềm tin, lý tưởng của cá nhân mà người lãnh đạo gắn bó. Mỗi người lãnh đạo, quản lý trong thực tế có thể có định hướng giá trị khác nhau và nó phản ánh phong cách hoạt động của họ.

Trong toàn bộ quá trình hoạt động lãnh đạo của mình, trong những tình huống khác nhau, sự tác động của người lãnh đạo, quản lý đến đối tượng quản lý phụ thuộc vào động cơ của cá nhân người lãnh đạo. Người lãnh đạo hoạt động vì những động cơ khác nhau, nhưng trong động cơ khác nhau có đó động cơ chủ yếu, chính động cơ chủ yếu này sẽ là lý do để người lãnh đạo quản lý lựa chọn phong cách lãnh đạo của mình.

Bên cạnh động cơ và định hướng giá trị thì năng lực cá nhân người lãnh đạo cũng tham gia tích cực đến việc sử dụng hoặc thể hiện phong cách nhất định nào đó. Năng lực cá nhân người lãnh đạo bao hàm cả trình độ quản lý, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm quản lý...tham gia một cách tích cực và mang tính chất quyết định đến việc sử dụng và thể hiện phong cách lãnh đạo của họ. Khi nói đến năng lực của người lãnh đạo, quản lý đó là những phẩm chất tâm lý cá nhân giúp cho người lãnh đạo, quản lý hoạt động đạt hiệu quả nhất định. Nếu như động cơ và định hướng giá trị có ảnh hưởng nhiều đến phong cách xác định mục tiêu, thì năng lực lại ảnh hưởng phong cách hành động, phương pháp trong hoạt động lãnh đạo của người lãnh đạo quản lý. Một phong cách độc đoán, mệnh lệnh, quan liêu có thể là kết quả của định hướng giá trị của cá nhân, nhưng thường là kết quả của trình độ nhận thức thấp, năng lực tổ chức và kinh nghiệm quản lý chưa dầy dặn. Một phong cách dân chủ là do ảnh hưởng niềm tin vào quần chúng và đặc biệt là do bản thân người lãnh đạo, quản lý có khả năng nhạy cảm và tổ chức, am hiểu tâm lý con người, sắp xếp bố trí con người và công việc mội cách tối ưu.

Phong cách lãnh đạo chủ đạo có thể là một phần lớn của kết quả kinh nghiệm trong quá trình hoạt động quản lý của cá nhân người lãnh đạo, quản lý. Người lãnh đạo,quản lý thiên về áp dụng phong cách lãnh đạo này chứ không dùng phong cách lãnh đạo khác là do trong quá khứ họ đã quen thuộc với phong cách lãnh đạo đó.

Như vậy, không thể thành công trong công tác lãnh đạo, quản lý nếu người lãnh đạo, quản lý không tính đến những yếu tố thuộc về cá nhân, những phẩm chất và năng lực của mình. Bản thân họ phải là người hiểu rõ hơn ai hết về mình có khuynh hướng sử dụng phong cách lãnh đạo nào. Có như vậy người lãnh đạo mới phát huy hết sở trường của mình khi sử dụng phong cách ưa thích và phù hợp với tập thể nơi mình quản lý.

2. Yếu tố khách quan

Ngoài yếu tố cá nhân người lãnh đạo thì tính chất mối quan hệ, đối tượng của hoạt động quản lý, môi trường hoạt động, tình huống trong hoạt động quản lý…cũng ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo.

Môi trường trong hoạt động quản lý tồn tại các quan hệ sản xuất, chính trị, xã hội. Tính chất của các mối quan hệ quản lý sẽ quyết định đến tính chất của phong cách lãnh đạo. Quan hệ quản lý là các mối quan hệ giữa cán bộ lãnh đạo, quản lý và nhân viên của mình được hình thành trong quá trình lao động cùng nhau, đó là sự tác động của tinh thần tới tâm trạng con người, là cách đối xử với cá nhân, với tập thể, vì thế hiệu quả lao động sẽ tùy thộc vào vào việc người lãnh đạo, quản lý và những người cấp dưới tác động lẫn nhau như thế nào, mức độ liên kết với nhau ở mức độ nào về mặt tâm lý và xã hội, tính nghiêm khắc trong yêu cầu và tinh thần tương trợ lẫn nhau trong hoạt động. Người lãnh đạo tin vào tập thể, vào con người, nhận rõ những người cấp dưới của mình làm việc đầy sáng tạo thì khi truyền đạt mệnh lệnh, người lãnh đạo dân chủ sẽ sử dụng phương pháp thuyết phục.

Tính chất hoạt động của tập thể cũng ảnh hưởng tới phong cách, nếu trong tập thể tri thức, có trình độ học vấn cao thì thường phong cách dân chủ

sẽ chiếm ưu thế trong hoạt động của người lãnh đạo. Trong quân đội thì những người lãnh đạo thường sử dụng phong cách lãnh đạo độc đoán, mệng lệnh. Đối với những tập thể mà ý thức xã hội đã phát triển ở trình độ cao, trình độ nhận thức xã hội tốt cũng như tinh thần đối với công việc mang tính tích cực thì phong cách lãnh đạo dân chủ sẽ được thúc đẩy và thực hiện một cách đầy đủ. Ngược lại, nếu một tập thể mà trong đó mọi thành viên chưa ý thức được nhiệm vụ vai trò của mình, thờ ơ, thiếu trách nhiệm với công việc là những điều kiện khách quan cho việc xuất hiện và duy trì phong cách lãnh đạo mệnh lệnh. Do đó mỗi phong cách lãnh đạo bao giờ cũng đòi hỏi với một tính chất tương ứng của đối tượng lãnh đạo, tính chất hoạt động của một tập thể và điều đó nó còn có khả năng ảnh hưởng đến việc hình thành một phong cách lãnh đạo.

Sự xuất hiện những tình huống trong quản lý cũng sẽ ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo. Những tình huống khác nhau xảy ra thường ảnh hưởng ít nhiều đến sự lãnh đạo. Nếu trong hoạt động quản lý mọi sự diễn ra bình thường, những yếu tố đặc tính của nhóm, đặc điểm cá tính của người lãnh đạo sẽ đóng vai trò quyết định trong việc lựa chọn phong cách lãnh đạo. Nhưng những thay đổi về tình huống lãnh đạo sẽ kéo theo nhưng thay đổi khác. Người lãnh đạo quản lý phải có những ứng xử linh hoạt, kịp thời, chớp thời cơ sẽ giải quyết tốt những khó khăn nảy sinh. Do đó dòi hỏi công tác lãnh đạo cũng có những thay đổi hợp lý, người lãnh đạo, quản lý phải sẵn sàng đối phó với những tình huống bất trắc xảy ra. Tuy nhiên một sự thay đổi ở điều kiện hoặc hoàn cảnh hoạt động tự nó chưa hẳn đòi hỏi nhà lãnh đạo, quản lý phải thay đổi ngay lập tức phong cách lãnh đạo của mình. Phong cách lãnh đạo thường sử dụng vẫn có thể phù hợp trong hoàn cảnh mới . Bởi vì mỗi phong cách đều có tính linh hoạt, nhưng khi có tình huống thay đổi lớn thì người lãnh đạo nên xem xét sử dụng phong cách nào để đạt được hiệu quả tối ưu. Giả sử như trong tình huống mâu thuẫn, xung đột trong nhóm, trong tập thể có sự thù dịch, chia rẽ nội bộ, phong cách lãnh đạo dân chủ không còn hiệu quả.

Như vậy, các nhân tố ảnh hưởng đến việc thực thi các phong cách lãnh đạo rất đa dạng và phong phú. Một phong cách lãnh đạo là kết quả của mối quan hệ giữa cá nhân và sự kiện. Các phong cách đều có sự thay đổi tuỳ theo hoàn cảnh, trong khi cá tính con người ít thay đổi.

B. UY TÍN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

Thuật ngữ uy tín rất quen thuộc đối với chúng ta trong cuộc sống hằng ngày, cũng như đối với người lãnh đạo , quản lý. Vấn đề uy tín của người lãnh đạo, quản lý là một vấn đề không còn mới mẻ về mặt lý luận nhưng nó rất cần thiết và có ý nghĩa quan trọng trong hoạt động quản lý. Để trở thành người lãnh đạo, quản lý có uy tín thực sự trong tập thể của mình thì cần có những hiểu biết khoa học về uy tín của người lãnh đạo, quản lý

I. Khái quát chung về uy tín của người lãnh đạo, quản lý

1. Khái niệm về uy tín

Uy tín theo chữ La tinh là "Autouritas", có nghĩa là uy quyền, ảnh hưởng, sự thừa nhận.

Uy tín là sự thừa nhận chung có ý nghĩa xã hội về quyền uy và ảnh hưởng của một cá nhân, một nhóm xã hội hay một thiết chế xã hội nào đó trong những lĩnh vực khác nhau của đời sống xã hội. Trong các chế độ xã hội khác nhau với những quy định về chuẩn mực đạo đức, thế giới quan, định hướng giá trị, lý tưởng...nên quan niệm về uy tín có sự khác biệt nhất định về nội dung và hình thức.

Uy tín được hình thành và phát triển trong các mối quan hệ xã hội và các lĩnh vực khác nhau. Khái niệm uy tín được sử dụng trong nhiều lĩnh vực như xã hội hội học, tâm lý học xã hội, đạo đức học...

Người ta thường nói đến uy tín đạo đức, uy tín chính trị, uy tín nghề nghiệp, uy tín khoa học...của một cá nhân hay nhóm xã hội. Với ý nghĩa đó một người có thể có uy tín một mặt hoặc uy tín nhiều mặt. Đôi khi ngay trong một cá nhân cũng tồn tại mâu thuẫn về uy tín giữa các mặt đó. Cho nên đánh

giá uy tín của mỗi cá nhân phải xuất phát từ lĩnh vực mà người đó đảm nhiệm trong hoạt động của họ.

2. Khái niệm về uy tín người lãnh đạo, quản lý

Uy tín người lãnh đạo, quản lý là sự kết hợp hài hoà giữa hai yếu tố quyền lực và sự tín nhệm của mọi người đối với bản thân người lãnh đạo, quản lý.

Uy tín là một yếu tố tâm lý xã hội quan trọng hàng đầu trong hoạt động quản lý, một yếu tố khách quan trong cuộc sống con người.

Uy tín có vai trò rất lớn đối với hoạt động thực tiễn của người lãnh đạo, quản lý. Người lãnh đạo, quản lý càng có uy tín càng cao thì ảnh hưởng của người đó đối với tập thể càng lớn, tính chất ám thị và thuyết phục của lời nói người đó càng tăng lên. Không có uy tín thì mọi lời nói và mệnh lệnh của người lãnh đạo, quản lý sẽ không được cấp dưới thực hiện một cách có hiệu quả.

Thành công của người lãnh đạo, quản lý phụ thuộc rất nhiều vào sự ảnh hưởng của người đó với cấp dưới và lòng tin, sự kính phục của cấp dưới đối với người lãnh đạo, quản lý. Người lãnh đạo, quản lý có uy tín là người được người khác noi theo, phục tùng một cách tự động không phải vì những phương tiện vật chất hay phương tiện nào khác mà là bản thân họ với những năng lực, phẩm chất, phong cách đưa đến kết quả tối ưu trong hoạt động quản lý của mình.

Như chúng ta đã biết, đã là con người thì ai cũng coi trọng uy tín của mình vì nó luôn gắn với nhân cách và danh dự. Đặc biệt đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý thì uy tín như là thìa khoá để tạo ra thành công trong hoạt đoọng quản lý của mình. Đã là người lãnh đạo, quản lý thì cần phải có uy tín, không có uy tín thì không thể lãnh đạo được, bởi uy tín có một sức mạnh ám thị rất mãnh liệt.

Trong một tập thể mà người đứng đầu có uy tín thì sức mạnh của nó được nhân lên nhiều lần so với sức mạnh của nhiều người cộng lại. Người

lãnh đạo, quản lý trở thành trung tâm của sự đoàn kết nhất trí và những tình cảm tốt đẹp tạo ra bầu không khí tâm lý trong tập thể vui vẻ, phấn khởi. Ngược lại trong tập thể mà người đứng đầu không có uy tín thì sức mạnh của tập thể sẽ yếu đi rất nhiều, mọi mệnh lệnh của người lãnh đạo, quản lý đều bị cấp dưới nghi ngờ, không toàn tâm, toàn ý thực hiện thậm chí còn tìm cách đối phó, phá bĩnh.

Như vậy, uy tín của người lãnh đạo, quản lý có ý nghĩa rất lớn lao trong hoạt động của mình. Người cán bộ lãnh đạo càng có uy tín bao nhiêu thì ảnh hưởng của họ đối với mọi người càng lớn lao bấy nhiêu, nghĩa là được mọi người tín nhiệm và kính trọng. V. I. Lênin đã khẳng định rằng điều quyết định thành công trong công việc lãnh đạo quần chúng không phải là sức mạnh của quyền hạn, mà là sức mạnh của ý chí, sức mạnh của lòng cương nghị, của kinh nghiệm dồi dào, của tính đa dạng lớn lao, của tài năng xuất sắc.

3. Phân loại uy tín:

Người ta thường phân uy tín làm 2 loại:

Uy tín đích thực là uy tín được tạo ra bởi người lãnh đạo, quản lý có những phẩm chất nhân cách phù hợp với hoạt động lãnh đạo, quản ỉý. Uy tín đích thực được hình thành, phát triển thông quá hoạt động và giao lưu của người lãnh đạo, quản lý.

- Uy tín giả hiệu (giả danh) là uy tín được tạo ra bằng các thủ thuật tâm lý. Khi người lãnh đạo, quản lỷ không có đủ phẩm chất tâm lý cần thiết để làm tốt công tác của mình nên họ đã dừng các thủ thuật để tạo ra sự ảnh hưởng, chi phối người khác. Có rất nhiều loaii uy tín giả hiệu, như: Uy tín giả hiệu dựa trên trấn áp bằng quyền lực; Uy tín giả hiệu dựa trên khoảng cách tâm lý; uy tín giả hiệu kiểu công thần; Uy tín kiểu dân chủ giả hiệu; Uy tín giả hiệu đo mượn ô dù; Uy tín giả hiệu kiểu gia trưởng; v.v...

Uy tín đích thực thường tồn tại lâu dài vì được tạo nên bằng chính phẩm chất nhân cách của người lãnh đạo, quản lý. Còn uy tín giả tạo chỉ tồn

tại trong một khoảng thời gian ngắn vì sớm hay muộn người dưới quyền cung sẽ nhận thấy người lãnh đạo này không đủ phẩm chất và năng lực để làm tốt công tác quản lý mà chỉ sử dụng uy tín chức vụ để điều hành công việc, con người. Đó là sự điều hành mà cấp dưới nằm trong cơ cấu tổ chức buộc phải chấp nhận chứ không phải sự điều hành được tạo ra bởi niềm tin.

II. Những yếu tố tạo nên uy tín của người lãnh đạo, quản lý

1. Uy tín chức vụ

Vấn đề uy tín của người lãnh đạo, quản lý là một vấn đề không còn mới mẻ về mặt lý luận nhưng nó rất cần thiết và có ý nghĩa quan trọng trong hoạt động quản lý. Thuật ngữ "uy tín" rất quen thuộc đối với chúng ta trong cuộc sống hằng ngày, cũng như đối với những người quản lý tập thể, song để trở thành người lãnh đạo có uy tín thực sự trong tập thể của mình và sử dụng uy tín đó để nâng cao hiệu quả quản lý thì ít người lãnh đạo làm được. Do đó, phải xem uy tín như một yếu tố tâm lý xã hội quan trọng hàng đầu trong hoạt động quản lý. Uy tín có vai trò rất lớn đối với hoạt động thực tiễn của người lãnh đạo, quản lý. Người lãnh đạo, quản lý có uy tín càng cao thì ảnh hưởng cuả người đó đối với tập thể càng lớn, tính chất ám thị và thuyết phục của lời nói người đó càng tăng lên. Không có uy tín thì mọi lời nói và mệnh lệnh của người lãnh đạo, quản lý sẽ không được cấp dưới thực hiện một cách có hiệu quả.

Uy tín của người lãnh đạo, quản lý được hiểu như là sự kết hợp giữa quyền lực và sự ảnh hưởng của người đó đến người khác, được người khác tôn trọng và kính phục. Sẽ là một sai lầm lớn, nếu một người lãnh đạo, quản lý nào đó cho rằng thành công trong quản lý của mình được xác định bởi quyền lực và uy tín của bản thân được tạo nên bằng quyền lực.

Uy tín của người lãnh đạo phụ thuộc cả vào hoàn cảnh bên ngoài, cả vào những phẩm chất cá nhân con người. Hay nói một cách khác uy tín người lãnh đạo, quản lý là sự thống nhất giữa những điều kiện khách quan với những nhân tố chủ quan. Người lãnh đạo, quản lý nào cũng có một chức vụ, quyền hạn và trọng trách nhất định do tổ chức Đảng, Nhà nước và nhân dân

giao phó. Đây là những điều kiện khách quan gắn bó mật thiết với uy tín của người lãnh đạo, quản lý và là điều kiện quan trọng cho việc tạo lập uy tín của họ. Quyền lực lãnh đạo là sức mạnh chi phối người khác nhờ vào địa vị đứng đầu và bất kỳ người lãnh đạo nào khi trở thành lãnh đạo đều có quyền lực này. Nhưng về thực chất đó là quyền lực của tổ chức mà người lãnh đạo là đại diện và được sử dụng, quyền lực này sẽ chi phối người khác bằng sức mạnh của tổ chức.

Rõ ràng, uy tín là một sức mạnh chi phối một cách không điều kiện, nó chinh phục người khác không dựa trên sự áp đặt một phương tiện đảm bảo kèm theo. Có nhiều trường hợp, những người dưới quyền phục tùng quyền lực của nhà nước, của tổ chức chưa chắc chắn đã là phục tùng bản thân người lãnh đạo.

Với ý nghĩa đó, muốn có quyền lực thực sự, bản thân người cán bộ lãnh đạo dù ở cấp nào đó cũng phải có đủ những phẩm chất và năng lực tương xứng với chức vụ được giao. Khổng Tử đã nói: "danh có chính thì ngôn mới thuận", song cái danh đó đòi hỏi phải có phẩm chất và năng lực tương xứng. Nếu không tương xứng, cái danh đó có cao bao nhiêu thì cũng sẽ rơi vào tình trạng "hữu danh vô thực", không có sự tín nhiệm, khâm phục của mọi người.

2. Uy tín cá nhân

Uy tín cá nhân (mặt chủ quan) khác với uy tín chức vụ (mặt khách quan) của người lãnh đạo. Uy tín cá nhân là tổng hoà các đặc điểm phẩm chất về tâm lý – xã hội của bản thân người lãnh đạo, được xã hội thừa nhận phù hợp với những yêu cầu khách quan của hoạt động. Nếu hiểu theo cách nói của Hồ Chí Minh thì uy tín cá nhân có được là do mặt đức và tài của người đó hợp thành, nó được thể hiện qua cách ứng xử, hành vi của cá nhân đó với công việc, với người khác và đối với bản thân mình.

Uy tín cá nhân biểu hiện ở sự tôn trọng, tin tưởng tuyệt đối của cấp dưới đối với những lời nói, việc làm, những chỉ thị, mệnh lệnh của người lãnh đạo. Trong mọi trường hợp, những người dưới quyền chấp hành nghiêm túc

những mệnh lệnh quản lý do người chỉ huy ban hành, họ tự giác tìm mọi cách để thực thi với sự tin tưởng vào thắng lợi của công việc. Ở đây, uy tín cá nhân có sức cảm hoá rất cao. Quần chúng xuất phát từ sự kính phục mà làm chứ không phải vì sợ mới làm.

Vì thế, những phẩm chất cá nhân của người lãnh đạo, quản lý có một ảnh hưởng quyết định đến uy tín cá nhân của họ. Do đó bản thân người lãnh đạo, quản lý sẽ hình thành nên uy tín của mình qua cách ứng xử trong các quan hệ xã hội và bằng hoạt động thực tế trong hoạt động quản lý của người lãnh đạo đối với tập thể của mình. Qua đó bộc lộ ra những phẩm chất cá nhân.

Uy tín được quy định bởi một loạt các thuộc tính, trong đó tồn tại những thuộc tính này có vai trò chủ đạo, những thuộc tính khác thì đứng hàng thứ hai hoặc hàng thứ ba. Do đó uy tín của người lãnh đạo là một hệ thống những thuộc tính nhân cách gắn bó với nhau đảm bảo có được những thành công trong quan hệ với người khác và trong việc tổ chức lao động của toàn bộ tập thể. Trong hệ thống đó ta tách ra thành những yếu tố sau: như các phẩm chất chính trị tư tưởng của người lãnh đạo, các phẩm chất đạo đức và năng lực tổ chức.

Yếu tố đạo đức là yếu tố quan trọng tạo nên uy tín của người lãnh đạo, quản lý. Một người lãnh đạo có uy tín là người có phẩm chất đạo đức tốt, mẫu mực, quan tâm đến lợi ích của mọi người, biết hy sinh lợi ích cá nhân, công bằng trong đánh giá, khen thưởng, quan tâm chân thành đến mọi người. Một người lãnh đạo mà không có những phẩm chất đạo đức cần thiết, sống ba đoạ, buông thả, thiếu mẫu mực... thì người lãnh đạo sẽ không thể có uy tín trong tập thể của mình. Yếu tố tạo nên uy tín của người lãnh đạo, quản lý đó là quan tâm đến con người, có thái độ tôn trọng với mỗi cá nhân, thừa nhận thành tích của họ. Chính thái độ quan tâm của người lãnh đạo, quản lý đã tạo ra tình cảm ấm cúng trong quan hệ với các thành viên của tập thể, động viên, khích lệ họ làm việc.

Thực tế cuộc sống cho thấy, ở tập thể nào người lao động được quan tâm chu đáo, kịp thời đến lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần thì ở đó năng suất lao động được nâng cao, tạo nên bầu không khí tâm lý vui vẻ và người lãnh đạo có uy tín trước tập thể. Sự quan tâm đến cấp dưới của người lãnh đạo, quản lý thể hiện ở nhiều hình thức khác nhau như quan tâm đến yêu cầu, nguyện vọng của họ, đảm bảo thu nhập cho cấp dưới.

Bên cạnh đó phẩm chất công bằng của người lãnh đạo, quản lý là một trong những điều kiện tạo nên uy tín của người làm công tác quản lý. Những hành động bất công của người lãnh đạo sẽ đưa đến chỗ làm mất uy tín của họ vì thế một điều rất quan trọng là người lãnh đạo phải nghiên cứu con người rất kỹ và rất toàn diện. Người lãnh đạo, quản lý phải có tinh thần trách nhiệm rất cao khi quyết định đề bạt hoặc khen thưởng, trách phạt, cần phải cân nhắc thật kỹ sự đánh giá, cả khi đánh giá ưu điểm lẫn khi đánh giá khuyết điểm của con người. Trong trường hợp có sự đánh giá sai lầm đối với con người, người lãnh đạo công bằng sẽ có can đảm thừa nhận điều đó và nếu cần thiết thì có thể thừa nhận trước cuộc họp của toàn bộ tập thể. Hành động như thế của một người lãnh đạo, quản lý sẽ được quần chúng đánh giá rất cao và đó là yếu tố tạo nên uy tín trong hoạt động của mình.

Trình độ chuyên môn giỏi là một trong những yếu tố cơ bản tạo nên uy tín người lãnh đạo. Rất khó thuyết phục, cảm hoá được cấp dưới và các thành viên trong tập thể khi người lãnh đạo, quản lý có trình độ chuyên môn kém hơn những người cấp dưới của mình. Trình độ chuyên môn giỏi sẽ giúp người lãnh đạo biết được công việc của cấp dưới, giúp họ khi gặp khó khăn trong quá trình thực hiện, đồng thời biết được mức độ hoàn thiện nhiệm vụ cũng như những sai phạm mà họ mắc phải.

Năng lực chuyên môn được hiểu theo hai nghĩa: một là, người quản lý phải có một nghề chuyên sâu; hai là người quản lý phải được đào tạo, bồi dưỡng để có kiến thức về quản lý. Năng lực chuyên môn là nắm vững tri thức khoa học trong chuyên môn hẹp mà mình được đào tạo, mặt khác cũng phải

có tri thức khoa học trong công tác quản lý, có kinh nghiệm quản lý để đảm bảo cho việc xử lý các tình huống trong điều hành vừa nhanh, vừa đúng.

Năng lực tổ chức cũng là một yếu tố quyết định tạo nên uy tín của người lãnh đạo, quản lý. Bởi lẽ kết quả hoạt động của mỗi cá nhân và của tập thể phụ thuộc rất nhiều vào năng lực tổ chức của người lãnh đạo. Tại cuộc khảo sát của chúng tôi yếu tố này được đánh giá rất cao trong các yếu tố tạo nên uy tín của người lãnh đạo, quản lý.

Đây là năng lực đặc trưng nhất của nhân cách người lãnh đạo, là điều kiện cần thiết để đảm bảo cho việc chỉ huy của người lãnh đạo được thực hiện một cách bình thường và nó là yếu tố quan trọng tạo nên uy tín của người quản lý.

Cơ sở tâm lý của năng lực tổ chức là sự phản ánh nhanh chóng, chính xác và đầy đủ các đặc tính tâm lý của con người, xác định đúng đắn những diễn biến trạng thái tâm lý ở con người trong những tình huống thực tế. Người quản lý giỏi phải nhìn thấu suốt, nhận định chính xác về mỗi con người và xác định một cách nhanh chóng sự phù hợp của mỗi con người với những lĩnh vực hoạt động nhất định, bố trí họ vào những vị trí công tác ở một lĩnh vực hoạt động phù hợp với khả năng của người đó.

Như vậy uy tín của người lãnh đạo không phải được tạo nên bởi quyền lực được trao, mà phải được tạo nên bằng chính năng lực tổ chức, trình độ chuyên môn và các phẩm chất đạo đức của người đó. Phương tiện duy nhất tạo nên sức mạnh của uy tín là những phẩm chất tinh thần của người lãnh đạo được tạo ra bằng chính năng lực và phẩm chất đạo đức của họ. Do đó, phải có sự thống nhất hai mặt của uy tín lãnh đạo, uy tín cá nhân và uy tín quyền lực. Có người lãnh đạo có quyền lực rất lớn, nhưng uy tín cá nhân không cao, hoặc ngược lại có người lãnh đạo ở cương vị thấp, nhưng uy tín cá nhân lại cao. Cho nên, lý tưởng nhất là uy tín cá nhân và uy tín quyền lực trùng hợp nhau thì hai mặt này sẽ hỗ trợ cho nhau, làm cho uy tín người lãnh đạo càng cao, nếu chúng không trùng nhau thì sẽ làm giảm sút cả uy tín cá nhân, cả uy tín quyền lực của người lãnh đạo.

Do vậy, uy tín của người lãnh đạo, quản lý phải bao gồm được những yếu tố hợp thành quan trọng nhất, như: Hiểu quyền giao phó và thừa nhận: Phẩm chất năng lực đáp ứng yêu cầu, chức trách được giao, thực hiện hiệu quả những quyền hạn và nhiệm vụ của người lãnh đạo, quản lý, sự tín nhiệm phục tùng tự nguyện của các đối tượng tiếp nhận ảnh hưởng và tác động quản lý, sự tin tưởng đánh giá cao của cấp trên, của tổ chức và sự phục tùng tự nguyện của cấp dưới. Do đó, người lãnh đạo, quản lý phải đặc biệt chú ý tự bồi dưỡng, rèn luyện phẩm chất, năng lực sao cho tương ứng với chức vụ và thực hiện được quyền hạn, trách nhiệm đã được Đảng, Nhà nước và nhân dân giao phó.

Uy tín người lãnh đạo nó phản ánh mối quan hệ thực chất giữa người lãnh đạo quản lý với các nhóm xã hội và cá nhân có tiếp nhận sự ảnh hưởng tác động . Hình thức biểu hiện và nội dung của chủ thể mang uy tín mà phù hợp với nhau thì sẽ có niềm tin của cấp dưới, của mọi người đối với người lãnh đạo quản lý, do đó uy tín của người lãnh đạo càng được củng cố và hiệu quả quản lý càng lớn, còn khi hai điều này không phù hợp, thậm chí trái ngược nhau thì uy tín của người lãnh đạo quản lý có thể bị giảm sút hoặc bị mất uy tín.

Có thể khẳng định rằng uy tín người lãnh đạo quản lý phải bao gồm những yếu tố hợp thành quan trọng nhất, như thực quyền giao phó và thừa nhận; phẩm chất, năng lực đáp ứng với yêu cầu chức trách được giao, thực hiện có kết quả những quyền hạn và nhiệm vụ của người lãnh đạo quản lý , sự tín nhiệm và phục tùng tự nguyện của đối tượng tiếp nhận ảnh hưởng và tác động quản lý, sự tin tưởng, đánh giá cao của cấp trên, của tổ chức và bạn hữu đồng nghiệp, sự hấp dẫn, thu hút được chú ý của mọi người và những cử chỉ hành vi thích hợp với cương vị lãnh đạo quản lý .Trong những yếu tố này, người cán bộ lãnh đạo quản lý phải đặc biệt chú ý từ bồi dưỡng, rèn luyện phẩm chất, năng lực sao cho tương xứng với chức vụ và thực hiện được quyền hạn trách nhiệm đã được Đảng, Nhà nước và nhân dân giao phó, phải thường xuyên gắn bó và giữ gìn niềm tin của quần chúng đối với người lãnh đạo quản lý .

III. Nguyên nhân làm mất hoặc giảm uy tín cuả người lãnh đạo, quản lý

1. Nguyên nhân chủ quan

Nguyên nhân quan trọng làm mất hoặc giảm uy tín là do năng lực và phẩm chất không tương xứng với nhiệm vụ được giao. Như vậy, chức trách nhiệm vụ và quyền lực nhất định của người lãnh đạo quản lý để thực thi công việc là một điều kiện, song bên cạnh đó bản thân người lãnh đạo quản lý dù ở cấp nào cũng phải có đầy đủ những phẩm chất tương xứng với chức vụ tổ chức giao phó thì mới tạo nên uy tín thực chất.

Yếu tố làm mất uy tín của người lãnh đạo quản lý là đối xử thô bạo, hành vi thô bạo trong các quan hệ xã hội của người lãnh đạo quản lý nó sẽ không được cấp dưới mến phục. Trong hoạt động quản lý, các thành viên sống trong tập thể đều muốn tham gia hợp tác, cống hiến với tư cách là một thành viên của tập thể mà mình hãnh diện, muốn được làm việc vui vẻ cùng nhau. Phần lớn cấp dưới đều mong muốn cấp trên đánh giá đúng năng lực thành tích trong công việc của mình, đặc biệt là tôn trọng nhân cách, cá tính của cá nhân. Vì thế, cách quản lý của thời đại ngày nay không chỉ đòi hỏi kỹ thuật quản lý mà còn đòi hỏi nghệ thuật khơi dạy mặt tích cực của cấp dưới. Do đó chủ thể quản lý cần kiên trì, nhẫn nại, đối với cấp dưới thì linh hoạt trong ứng xử, ôn hoà, không thô bạo trong cách cư xử, biết nghĩ tới họ để khơi dạy mặt tích cực trong mỗi cá nhân. Vì vậy trong giao tiếp, chủ thể quản lý không nên coi thường người khác, nói không suy nghĩ dẫn đến hậu quả không lường, không trách mắng thất bại của cấp dưới trước mặt mọi người, phải biết tự kiểm soát lời nói và hành vi của mình, phải đặc biệt tin tưởng vào cấp dưới và có thiện ý khi tiếp xúc với họ, cần phải giao tiếp vui vẻ và thân mật với mọi người.

2. Nguyên nhân khách quan

Những yếu tố khách quan cũng có thể làm mất hoặc giảm uy tín của người lãnh đạo. Đó là: do được cấp trên nâng đỡ, do người quen làm mất uy tín quản lý. Những người thân thuộc hay người cùng ê kíp được nâng đỡ, họ luôn mượn lời cấp trên để trấn áp, doạ nạt cấp dưới, lấy uy thế của cấp trên và

quan hệ của cấp trên đối với mình thì sẽ không có sự phục tùng, tín nhiệm của cấp dưới.

Như vậy, một số những nguyên nhân chủ yếu trên đây nó sẽ làm mất hoặc giảm uy tín người lãnh đạo quản lý. Trong hoạt động quản lý giữ uy tín khó hơn rất nhiều so với gây dựng uy tín và không ai làm mất được uy tín của người lãnh đạo nếu họ không tự đánh mất.

IV. Những biện pháp cơ bản xây dựng và nâng cao uy tín

- Để xây dựng và nâng cao uy tín, trước hết người cán bộ quản lý phải kiên trì tự phấn đấu, rèn luyện nâng cao trình độ lý luận, chuyên môn và nghiệp vụ quản lý. Người lãnh đạo, quản lý phải có bản lĩnh vững vàng, kiên trì phấn đấu, tự giáo dục, học tập sẽ được mọi người tín nhiệm.

- Người lãnh đạo, quản lý phải có khát vọng và ý chí làm lãnh đạo để phục vụ nhân dân, phục vụ đất nước. Đó là những con người thông minh, cần cù, ham học hỏi, có ý chí cao và khát vọng làm lãnh đạo.

Luôn quan tâm đến đời sống sinh hoạt, lao động của cấp dưới, phân công lao động hợp lý để phát huy được những tiềm năng vốn có của mọi người. Phải thường xuyên tiếp xúc với quần chúng, lắng nghe dư luận quần chúng. Do vậy việc tiếp nhận thông tin và xử lý các thông tin trong quản lý là một biện pháp quan trọng đối với người lãnh đạo. Biện pháp này đòi hỏi người lãnh đạo có thiện tâm đối với mọi người, tin yêu mọi người, tôn trọng mọi người. Kịp thời nắm bắt, xử lý các tình huống xảy ra trong tập thể của mình một cách khoa học và hợp lý.

- Tạo điều kiện thuận lợi để các thành viên gắn bó với tập thể, qua đó nắm được tâm tư, nguyện vọng, nhu cầu của mọi người để có các quyết định kịp thời, chính xác khi thực hiện các nhiệm vụ chung.

- Thường xuyên tự phê bình nghiêm túc. Khi uy tín bị giảm sút, biện pháp duy nhất để khôi phục nó nhanh chóng và có kết quả là tự phê bình nghiêm túc, tự kiểm tra, tìm ra được nguyên nhân của tình trạng đó và xử lý nghiêm khắc, sửa chữa kịp thời bằng những việc làm cụ thể đạt hiệu quả.

- Bản thân người lãnh đạo là người gương mẫu trong hành vi, giao tiếp, ứng xử trong cơ quan, ở gia đình và ngoài xã hội, nghiêm khắc với bản thân, sống có tình, có nghĩa, khiêm tốn, tự trọng

- Thực hiện dân chủ công khai. Dân chủ, công khai trong đề bạt, kỷ luật, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm, không né tránh hoặc để trách nhiệm cho người khác khi phạm sai lầm. Thực hiện đúng nguyên tắc tập trung dân chủ, cố gắng rèn luyện để trở thành một thủ lĩnh không chính thức là yêu cầu không bao giờ quyên đối với người lãnh đạo, quản lý.

Tóm lại, để uy tín của cán bộ lãnh đạo ngày càng được nâng cao thì yếu tố quyết định vẫn là phẩm chất đạo đức, trí tuệ và tài năng của người lãnh đạo. Bằng hoạt động tích cực của bản thân, với tinh thần trách nhiệm cao trước tập thể, người cán bộ quản lý sẽ tìm cho mình những biện pháp thích hợp nhất để tạo dựng bằng được uy tín

Uy tín của người lãnh đạo quản lý được gây dựng, nâng cao trong suốt quá trình hoạt động của họ. V.I Lênin đã chỉ rõ: điều quyết định thành công trong công việc lãnh đạo quân chúng không phải là sức mạnh quyền lực mà là sức mạnh của ý chí, sức mạnh của lòng cương nghị, mà sức mạnh của ý chí, sức mạnh của lòng cương nghị, của kinh nghiệm dồi dào, của tài năng xuất sắc. Do đó, những phẩm chất và năng lực của người lãnh đạo quản lý đóng vai trò quyết định trong việc tạo dung uy tín. Kết quả nghiên cứu ở trên đã khẳng định rằng trong những phẩm chất và năng lực của người lãnh đạo quản lý có cái đóng vai trò chủ đạo, hàng đầu và những phẩm chất khác đóng vai trò thứ 2, thứ 3□ Những phẩm chất và năng lực không thể thiếu được để tạo nên uy tín của người quản lý là có phẩm chất chính trị vững vàng, đạo đức trong sáng, năng lực tổ chức, trình độ chuyên môn tương xứng với công việc được giao. Ngoài ra, uy tín của người lãnh đạo quản lý được gây dựng bởi các quan hệ xã hội khác nhau. Muốn có quan hệ tốt đẹp với mọi người người lãnh đạo phải có kỷ cương kết hợp yêu cầu cao với sự tôn trọng nhận cách của họ. Phải biết tiếp thu các đề nghị hợp tình hợp lý của mọi người, trước hết là của cán bộ, công

nhân viên trong tập thể của mình. Phải biết tự kiềm chế bản thân, tránh lời nói và hành vi thô bạo. Tạo ra được lối sống đúng đắn trong tập thể mình là điều kiện khách quan thuận lợi cho uy tính người lãnh đạo. Do đó cần phải nắm bắt được đặc điểm tâm lý của các thành viên trong tập thể và của tập thể nơi mình quản lý. Mặt khác người lãnh đạo quản lý phải thường xuyên tự kiểm tra, tự phê bình và tự giác rèn luyện thành người có bản lĩnh, có đạo đức và tài năng, luôn gắn bó, tin tưởng quần chúng là con đường để nâng cao uy tín của người lãnh đạo quản lý.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phong cách lãnh đạo, quản lý là gì? Hãy phân biệt phong cách lãnh đạo, quản lý với tư cách, phương pháp, cách thức tổ chức hoạt động lãnh đạo, quản lý.

2. Theo anh (chị) phong cách lãnh đạo, quản lý nào là tốt nhất? Vì sao?

3. Phân tích các loại phong cách lãnh đạo, quản lý? Anh (chị) có nhận xét gì về sự biểu hiện của các loại phong cách lãnh đạo, quản lý ở người lãnh đạo, quản lý của mình trong điều hành hoạt động và các quan hệ xã hội ở đơn vị mình?

4. Uy tín của người lãnh đạo, quản lý có vai trò như thế nào đối với hoạt động lãnh đạo, quản lý?

5. Yếu tố nào quyết định uy tín của người lãnh đạo, quản lý? Vì sao?

6. Khi mất hoặc giảm uy tín thì người lãnh đạo, quản lý phải làm gì?

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Bạn hãy đưa ra phong cách lãnh đạo mà bạn đã sử dụng thành công để giải quyết một công việc cụ thể trong hoạt động quản lý của mình

2. Bản thân bạn đã rèn luyện như thế nào để có được uy tín thực sự trong hoạt động quản lý?

3. Vào kỳ họp sắp tới, bạn hãy tập trung nghe và ghi lại những điều cấp dưới nói về minh. Bạn rút ra được những điều gì cho mình trong hoạt động lãnh đạo quản lý?

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Vũ Dũng, *Tâm lý học xã hội với quản lý,* Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội 1995.
2. Vũ Dũng (chủ biên), *Tâm lý học xã hội với quản lý doanh nghiệp,* Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội 1995.
3. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương, Phương Kỳ Sơn, *Các học thuyết quản lý,* Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1996.
4. Nguyễn Bá Dương, *Giáo trình tâm lý học quản lý dành cho người lãnh đạo,* Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội 2003.
5. Nguyễn Bá Dương, Lê Doãn Tá, *Tâm lý học dành cho người lãnh đạo, quản lý,* Phân viện Hà Nội, 1995. Lưu hành nội bộ.
6. Ngô Công Hoàn, *Tâm lý học xã hội trong quản lý,* Nxb Đại học quốc gia, Hà Nội 1997.
7. Nguyễn Bá Dương (chủ biên), *Tâm lý học quản lý,* Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội 2002.
8. Nguyễn Bá Dương, *Những phẩm chất nhâncách của người quản lý trong doanh nghiệp nhà nước hiện nay.* Nxb Chính trị quốc gia,Hà Nội 2000.
9. Phạm Minh Hạc (chủ biên), Phạm Hoàng Gia, Trần Trọng Thuỷ,
10. Nguyễn Quang Uẩn, *Tâm lý học,* Nxb Giáo dục 1992.
11. Phạm Minh Hạc, *Vấn đề con người sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá,* Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1996.
12. Trần Xuân Sầm: Chỉ dẫn của Lênin về xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo trong giai đoạn cách mạng mới "Tạp chí sinh hoạt lý luận số 2/1995, tr. 16)
13. Đỗ Hoàng Toàn, quản trị kinh doanh, HN 1994. Nxb Giáo dục
14. Hồ Chí Minh " S ửa đổi lối làm việc" 1947
15. Hồ Chí Minh Toàn tập, Nxb Chính trị quốc gia HCM Hà nội 1995
16. Văn kiện ĐHĐ VII, VIII, X,XI.